



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH STRATEGIE FIRMY RICADO

STRATEGY CONCEPT OF FIRM RICADO

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JAN HERODEK

### VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2011

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Herodek Jan, Bc.**

---

řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh strategie firmy RICADO**

v anglickém jazyce:

**Strategy Concept of Firm RICADO**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

BOWMAN, C. Strategický management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1.

KE KOVSKÝ, M. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X

KOTLER, P. Marketing Management. 12. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. První vydání. Praha : Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1991-5.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie. První vydání. Praha : Victoria Publishing, 1994. 404 s. ISBN 80-85605-11-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
editel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2011

## **Anotace**

Práce se zabývá budoucím rozvojem truhlářské firmy RICADO. Obsahuje analýzu stávajícího stavu a z ní vyplývající návrhy řešení. Zahrnuje varianty jednotlivých strategií, kterými se firma může ubírat pro dosažení určitého stupně rozvoje.

## **Annotation**

This thesis solves the future growth of the joinery RICADO. It contains of present situation analysis and improvement proposal, which follows the analysis. It includes various options of strategies, which the company can follow to achieve a certain level of growth.

## **Klíčová slova**

Strategie, strategické řízení, vize, mise, konkurenční výhoda, formulace strategie, implementace strategie

## **Keywords**

Strategy, strategic management, vision, mission, competitive advantage, strategy formulation, strategy implementation

**Bibliografická citace práce**

HERODEK, J. *Návrh strategie firmy RICADO*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 103 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že veškeré citace použitých pramenů jsou úplné, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. května 2011

---

podpis

## **Poděkování**

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu mé práce Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za jeho odborné vedení a cenné rady, které přispěly k zdárnému vypracování tohoto díla.

Dále bych chtěl poděkovat majitelům firmy RICADO, jmenovitě Františku Pokornému a Tomáši Culíkovi za jejich ochotu poskytnout informace pro zpracování této diplomové práce.

# Obsah

0	Úvod.....	11
1	Vymezení problému a cíle práce.....	12
1.1	Souhrn použitých analýz .....	13
2	Teoretická východiska .....	14
2.1	Management .....	14
2.2	Strategický management.....	14
2.2.1	Strategie .....	15
2.2.2	Konkurenční výhoda.....	15
2.2.3	Strategické řízení .....	15
2.3	Strategické cíle a jejich formulace.....	17
2.3.1	Vize organizace.....	17
2.3.2	Mise.....	18
2.3.3	SMART.....	18
2.3.4	Faktory ovlivňující rozhodování o misi a cílech firmy.....	18
2.3.5	Strategické obchodní jednotky (SBUs).....	20
2.3.6	Hierarchie firemních strategií .....	20
2.4	Strategická analýza.....	22
2.5	Formulace návrhu strategie .....	24
2.5.1	Vymezení konkurenční podstaty Business strategie.....	24
2.5.2	Strategické modely dle Portera .....	25
2.5.3	Alternativní směry .....	27
2.5.4	Strategie diverzifikace .....	29
2.6	Výběr optimální strategie .....	29
2.7	Implementace strategie .....	30
2.8	Strategické řízení malé firmy .....	32
3	Analytická část.....	33
3.1	Analýza obecného okolí .....	33
3.1.1	SLEPT.....	33
3.2	Analýza oborového okolí.....	37
3.2.1	Porterův pětifaktorový model .....	37



3.2.2	Analýza stakeholders .....	41
3.3	Analýza interního prostředí .....	43
3.3.1	Popis firmy .....	43
3.3.2	Marketingový mix .....	45
3.3.3	Finanční analýza .....	48
3.4	Analýza konkurenční výhody .....	50
3.4.1	Analýza zdrojů .....	50
3.4.2	Analýza hodnotového řetězce .....	55
3.4.3	Zhodnocení konkurenční výhody .....	59
3.5	Zhodnocení dle Nové Bostonské matice .....	60
3.6	Analýza SWOT .....	62
3.6.1	Silné stránky .....	62
3.6.2	Slabé stránky .....	63
3.6.3	Příležitosti .....	63
3.6.4	Hrozby .....	63
4	Návrh .....	67
4.1	Východiska .....	67
4.1.1	Směr strategického rozvoje .....	67
4.1.2	Konkurenční charakter strategického rozvoje .....	70
4.1.3	Cíle .....	70
4.2	Vize, mise .....	71
4.3	Obchodní strategie .....	71
4.3.1	Expanze I + II .....	72
4.4	Funkční strategie .....	74
4.4.1	Expanze I .....	74
4.4.2	Expanze II .....	78
4.5	Základ pro rozvoj konkurenceschopnosti .....	80
4.5.1	Zhodnocení strategií dle hodnotového řetězce .....	80
4.5.2	Zhodnocení na základě kompetencí a zdrojů .....	82
4.5.3	Zhodnocení konkurenční výhody .....	86
4.6	Finanční aspekty strategií .....	87
4.6.1	Expanze I .....	87

4.6.2	Expanze II .....	88
4.7	Implementace strategie .....	90
4.7.1	Hodnocení strategie dle SMART .....	91
4.7.2	Časový plán.....	92
4.7.3	Organizační předpoklady .....	93
4.7.4	Kontrola .....	94
4.7.5	Kritická místa realizace.....	94
5	Závěr .....	96
6	Použité zdroje.....	97
7	Seznam obrázků a tabulek.....	100
7.1	Seznam obrázků.....	100
7.2	Seznam tabulek.....	101
8	Přílohy .....	102

## 0 Úvod

Každá firma pohybující se v dnešní ekonomice musí být schopná udržet krok s konkurencí. Rozvíjející se tržní prostředí se neustále dynamicky mění a podnikatelské subjekty jsou nuceny rychle reagovat. Z těchto důvodů klade většina firem velký důraz na strategické řízení. Za pomoci stanovených strategií se manažeři firem snaží dosáhnout konkurenční výhody, která by jejich firmu odlišila od ostatních subjektů na trhu. Proces strategického řízení v sobě obsahuje formulaci strategie na základě výsledků analýz, její implementaci a následnou kontrolu. S její pomocí by firma měla dosáhnout stanovených cílů a očekávaných výsledků. Touto problematikou by se neměly zabývat jenom velké podniky, ale i malé a střední firmy. To však nebývá obvyklé a strategické řízení bývá často opomíjeno. Rozvoj firmy tak nejčastěji závisí na rozhodnutích majitelů, kteří řeší spíše aktuální dění, než aby plánovali do budoucna. Díky proměnlivosti podnikatelského prostředí si ale stále více majitelů a manažerů malých a středních firem uvědomuje důležitost této problematiky. Poznávají, že bez kvalitní strategie nelze udržet firmu konkurenceschopnou a ubránit ji působení tržního prostředí.

Předložená práce řeší problematiku budoucího rozvoje malé truhlářské firmy RICADO, která se zabývá zakázkovou výrobou kompletních dřevěných interiérů a jejich vybavení. Firma působí na Rakouském trhu, v příhraniční oblasti nedaleko města Laa an der Thaya. Cílem práce je navrhnout strategii pro tento subjekt. Práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První z nich vymezuje řešenou problematiku a cíle práce. Náplní následující kapitoly jsou teoretická východiska a poznatky pro navazující praktickou část. Kompletní analýza a její závěrečné shrnutí tvoří náplň třetí kapitoly a poslední kapitola obsahuje návrhy jednotlivých možných strategií a jejich cílů. Navrhované varianty jsou rozpracovány pro jednotlivé úrovně (firemní, obchodní, funkční) a popisují možné cesty rozvoje firmy. Obsahují popis jednotlivých aktivit a činností, které by měla firma uskutečnit pro dosažení stanovených cílů.

# 1 Vymezení problému a cíle práce

Firma RICADO patří mezi malé podnikatelské subjekty. Jde o sdružení dvou živnostníků zaměstnávajících jednoho zaměstnance. U takovýchto subjektů bývá časté, že strategické řízení a plánování probíhá mnohdy pouze v hlavách majitelů nebo ústní formou. Obdobným způsobem to funguje i u této firmy. Vzhledem k schopnostem majitelů a jejich averzi k riziku si firma vybuodovala velmi dobrou pozici na trhu. Firma pracuje na hranicích svých kapacit a bývá vyčerpána prací na několik měsíců dopředu. Při zachování stávající situace by firma uvízla na mrtvém bodě. Oba majitelé vnímají potřebu rozvoje firmy, stejně jako vnímají potřebu formulace strategie pro její dosažení.

Cílem práce je analyzovat současnou situaci firmy a trhu, na němž působí, a za pomoci těchto údajů stanovit možné varianty strategického rozvoje. Pomocí jednotlivých strategií popsat činnosti a aktivity, kterými by se firma měla ubírat pro dosažení požadovaných výsledků.

Hlavní cíl:	Navrhnout strategii společnosti
Dílčí cíle:	Vymezit problém
	Analyzovat současný stav společnosti
	Shrnout výsledky analýzy

K naplnění cílů budou použity následující metody:

- Pozorování (získávání informací o společnosti, jejím okolí a činnosti).
- Rozhovor (rozhovory s managementem společnosti, se zaměstnanci, s cílem získat maximum informací).
- Rozhovor od stolu (zpracování informací, které již někdo získal – tzv. sekundárních informací).
- Analýza (využívání jednotlivých analýz jako SLEPTE, PORTER...).
- Srovnávání (seřazení jednotlivých informací podle jejich důležitosti).
- Dedukce (vyvozování závěrů ze získaných informací pro tvorbu návrhů).

## 1.1 Souhrn použitých analýz

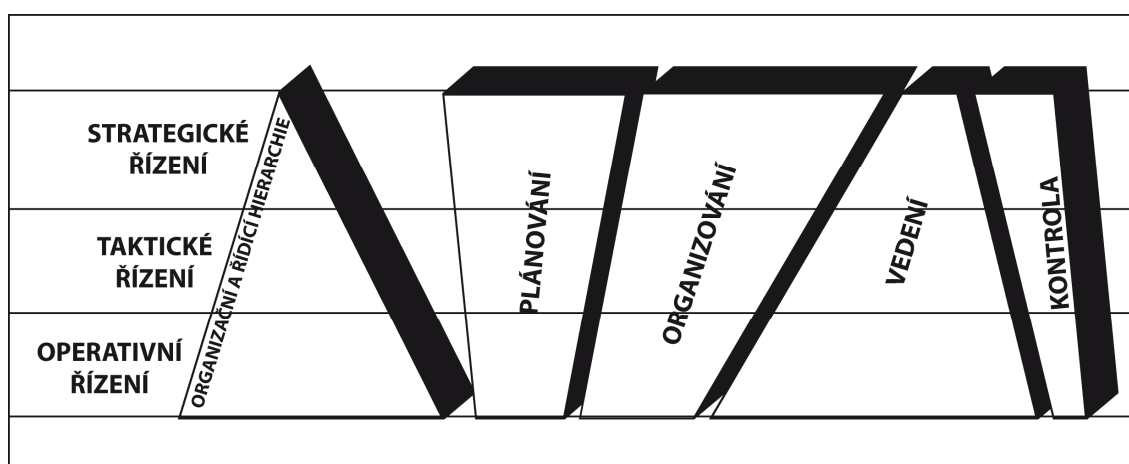
**Tabulka 1.1:** Souhrn použitých analýz

Analýza		Druh informací
Analýza obecného okolí	SLEPTE	sekundární
Analýza oborového okolí	Porterův pětifaktorový model	sekundární
	Analýza stakeholders	primární/sekundární
Analýza vnitřního okolí	Marketingový mix	primární/sekundární
	Finanční analýza	primární/sekundární
	Analýza zdrojů	primární/sekundární
	Hodnotový řetězec	primární/sekundární
Portfolio analýza	Nová bostonská matice	primární/sekundární
Souhrnná analýza	SWOT	primární/sekundární

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Management

Management můžeme definovat mnoha způsoby. Jde o proces koordinování určité soustavy za účelem dosažení potřebných výsledků. Smyslem managementu je působit na lidi a dosáhnout tak jejich produktivity. Nástroje, pomocí kterých dochází k této činnosti, jsou plánování, organizování, vedení a kontrola. Management je specifickým a charakteristickým nástrojem každé organizace. Podle Druckera je to orgán, který proměňuje chaos v organizaci a lidské úsilí ve výkon [2].



Obrázek 2.1: Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení [4]

### 2.2 Strategický management [1], [3], [4]

Velmi důležité pro firmy pohybující se v dnešní ekonomice je udržet krok s ostatními. Pro udržení konkurenceschopnosti musí firmy klást velký důraz na formulování a implementaci kvalitní strategie. Formulování strategie je úkolem top managementu, případně vlastníků firmy. Jako celek zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobé rovnováhy mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji. **Strategie** tedy úzce souvisí s cíli, kterých chce firma dosáhnout. **Cíl** představuje žádoucí stav, kterého má být dosaženo. Jakým způsobem bude těchto cílů dosaženo, řeší strategie firmy.

### **2.2.1 Strategie**

Strategii firmy můžeme vysvětlit jako soubor akcí, rozhodnutí a závazků navržených takovým způsobem, aby firma maximálně využila svých možností a dosáhla tak stanovených cílů. Při výběru strategie dochází k rozhodnutí mezi různými alternativami. Daným výběrem jednoznačně management prezentuje, co je jeho záměrem a co ne. Formulováním strategie se firmy snaží nejenom dosáhnout svých cílů, ale také získat konkurenční výhodu.

### **2.2.2 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhodou disponuje firma tehdy, pokud zvolí takovou strategii, že její konkurence není schopná ji následovat a napodobit. Pokud už konkurence najde nějaké řešení, musí být příliš nákladné, aby nedošlo k jeho realizaci. Firma tímto získává náskok před ostatními. Je ale důležité si uvědomit, že žádná konkurenční výhoda není trvalá. Konkurenti se snaží co nejrychleji identifikovat tuto přednost a díky ní docílit stejně zvýhodněné pozice na trhu. Čím déle bude tento proces trvat, tím lépe pro firmu s výhradním postavením.

### **2.2.3 Strategické řízení**

Tento pojem můžeme vnímat jako nikdy nekončící proces plný postupných kroků, rozhodnutí a opatření, která jsou vhodná pro danou firmu. S jejich pomocí se management firmy snaží dosáhnout konkurenceschopnosti a zajistit nadprůměrný výnos. Lze poznamenat, že systém/proces strategického řízení je důležitější než samotné dokumenty, které z něj vyplývají (strategie, strategické plány). Ty díky dynamičnosti a proměnlivosti dnešního podnikatelského prostředí častokrát již během realizační fáze zastarávají. Do popředí se tedy dostávají informační a řídicí procesy, které umožňují toto zastarávání vyhodnocovat, a díky nimž dochází ke změnám ve strategii. Snahou je pružně reagovat na změněné podmínky, podle kterých byla původní strategie stanovována.

### 2.2.3.1 Proces strategického řízení

**První fáze** zahrnuje identifikaci a vymezení poslání firmy, jejích misí a cílů. Dále má za úkol stanovit, čeho chce firma dosáhnout, a určit hlavní důvod její existence.

**Druhá fáze** se zabývá strategickou analýzou. Podrobně zkoumá vnější okolí, odvětví, ve kterém firma působí, a vnitřní prostředí firmy. Při analýzách obecného a vnějšího okolí je snahou nalézt faktory a jejich vliv na fungování organizace. Analýza odvětví a konkurence zobrazuje hrozbu potenciálních konkurentů, hrozbu substitutů, sílu zákazníků a dodavatelů a úroveň konkurenční rivality. Interní prostředí naznačuje procesy v organizaci a klíčové oblasti, které potřebují více pozornosti.

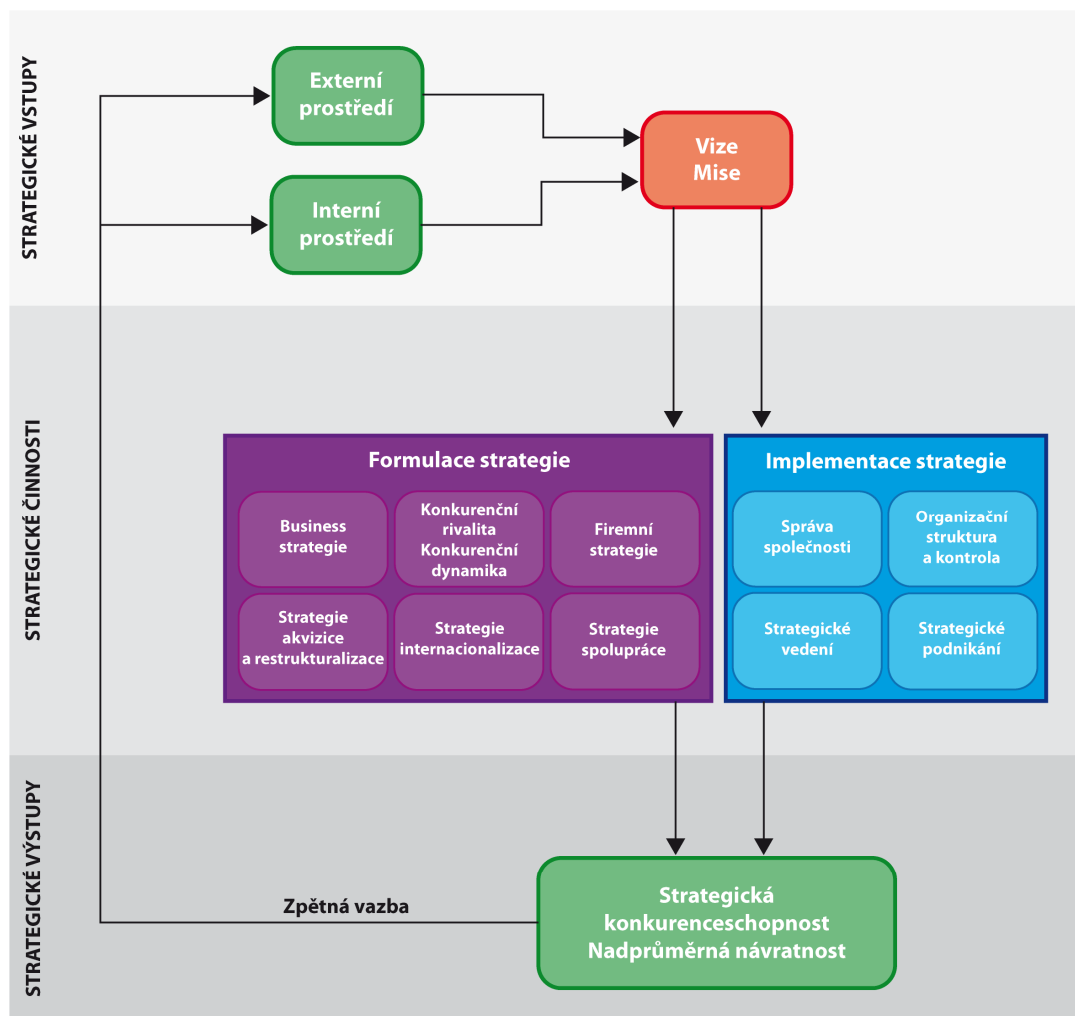
První a druhá fáze jsou úzce spjaté. Stanovování mise, vize, či cílů musí být něčím podloženo. Někdy tedy předchází první fázi proces analyzování pro správné stanovení cílů, mise nebo vize firmy.

V **třetí fázi** dochází k formulaci jednotlivých variant řešení (strategií). Vždy je jednoznačným cílem dosáhnout větší úspěšnosti firmy. Jako součást jednotlivých variant se snaží vedení firmy vytvořit trvale udržitelnou výhodu, která by nepodlehla nátlaku konkurence.

Ve **čtvrté fázi** se management organizace snaží nalézt nejoptimálnější variantu a po jejím nalezení dochází k její implementaci. Dochází k zapracování nové strategie do procesů a jejímu sladění s organizační strukturou a systémem.

**Závěrečnou fázi** je hodnocení a kontrola strategie. V této etapě prochází implementace zvolené strategie a její vývoj kontrolou a monitoringem. Dochází k posledním změnám, pokud je to potřeba.





Obrázek 2.2: Proces strategického řízení [3]

## 2.3 Strategické cíle a jejich formulace

### 2.3.1 Vize organizace

Vizi můžeme definovat jako obraz budoucího stavu firmy, který je dostatečně pozitivní a motivující pro veškeré plánování a stanovování cílů. Využívá jejích interních zdrojů a schopností pro dosažení daných cílů v konkurenčním prostředí.

Velmi důležité je, aby byly o vizi přesvědčeny všechny části firmy včetně jejích zaměstnanců. Za důležité se také považuje sledování konkurence. Nestačí tedy znát pouze své zaměření (vizi), ale také zaměření konkurence [3], [4].

### 2.3.2 Mise

Z předchozího vyplývá, že vize se zaměřuje „dovnitř“. Zabývá se identifikováním zdrojů, schopností a klíčových kompetencí, na kterých zakládá firma své strategické počínání.

Mise firmy vyplývá z její vize. Misí se tedy rozumí stanovení účelu firmy a oblasti jejího působení v rámci tržních podmínek. Nabízí popis toho „kdo firma je a co dělá“. Zabývá se tedy jejími současnými aktivitami [3], [4].

### 2.3.3 SMART

Jak již bylo zmíněno, v návaznosti na vizi a misi dochází k formulování strategických cílů firmy. Můžeme tedy říci, že strategické cíle představují budoucí stavy, kterých má být dosaženo pomocí aktivit vykonávaných firmou. Při stanovování těchto cílů by mělo být dodrženo tzv. pravidlo **SMART**:

- **Specific**, stimulating (specifické, stimulující) – cíl musí být jasný a směřovat k dosažení co nejlepších výsledků.
- **Measurable** (měřitelné) – v cílech musí být definováno kolik toho chce firma dosáhnout.
- **Acceptable** (akceptovatelné, někdy se používá akceschopné) – cíle by měly být akceptovatelné ze strany těch, kteří je budou implementovat.
- **Realistic** (reálné, dosažitelné).
- **Timed** (časově definované a zvladatelné) [4].

### 2.3.4 Faktory ovlivňující rozhodování o misi a cílech firmy [3], [4]

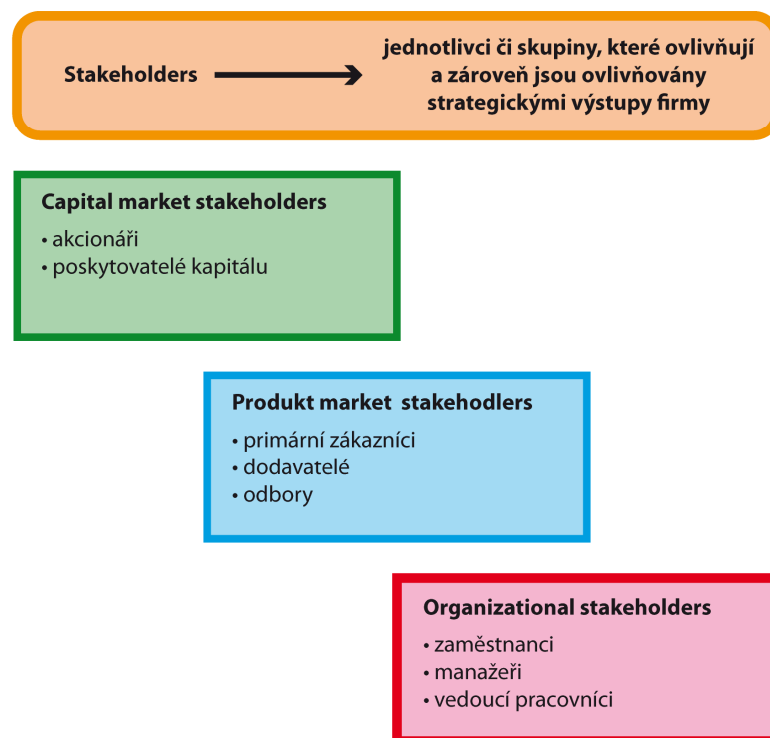
#### 2.3.4.1 Očekávání stakeholders

**Stakeholders** můžeme označit jako jednotlivce či skupiny, které ovlivňují a zároveň jsou ovlivňovány strategickými výstupy firmy. Mají také možnost vznášet vymahatelné požadavky na výkony firmy. Tyto zájmové skupiny podporují organizaci v případě, že se počínání firmy shoduje s jejich očekáváními.

Zainteresované strany můžeme rozčlenit do tří skupin:

- Capital market stakeholders (akcionáři, poskytovatelé kapitálu).
- Product market stakeholders (primární zákazníci, dodavatelé, odbory).
- Organizational stakeholders (veškerí zaměstnanci firmy včetně vedoucích pracovníků).

Všechny tyto skupiny jeví zájem o firmu. Každá ovšem preferuje jiné cíle a je velmi těžké zvolit takový způsob, který by vyhovoval všem. Pokud se firma pohybuje v kladných číslech a je dostatečně zisková, je schopná zvládat tyto požadavky. Jakmile dojde ke snížení zisku či ztrátě, dostává se firma zákonitě do problémů.



**Obrázek 2.3:** Stakeholders [3]

#### 2.3.4.2 Vliv prostředí

Tento faktor významně ovlivňuje rozhodování firmy. Vždy bude velmi záležet na analýzách vnějšího prostředí, kde firma působí. Může jít o omezení sociální, legislativní, ekonomické, technologické či ekologické.

#### **2.3.4.3 Objem dostupných výrobních faktorů**

V tomto ohledu záleží vždy na velikosti firmy. Velké firmy oproti malým disponují zdroji, pomocí kterých jsou schopny pružně reagovat na síly okolí.

#### **2.3.4.4 Interní vztahy/organizační kultura**

Velmi záleží na tom, zda se stanovované cíle slučují s firemní kulturou. Není rozhodování o těchto cílech ovlivněno vztahy mezi jednotlivými vrcholovými pracovníky? Bude management plně podpořen v následování těchto cílů pracovníky?

#### **2.3.4.5 Vlastnosti a schopnosti managementu**

Právě to, jakým způsobem jsou cíle stanovovány, záleží právě na řídicích pracovnících. Důležitý je postoj osobností, které rozhodují o strategii k riziku, jakým způsobem se k němu staví, zda jsou lhostejní, či naopak se až příliš obávají.

#### **2.3.4.6 Minulý vývoj**

Management firmy se bude vždy snažit udržet určitou kontinuitu ve strategii. Pro strategii je důležité využívat zkušenosti z realizace minulých cílů.

### **2.3.5 Strategické obchodní jednotky (SBUs)**

**Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit)** představuje do jisté míry samostatný útvar zaměřený na produkci (výrobu a prodej) v jasně definovaném segmentu. Ten identifikuje jasně určená skupina zákazníků, jejich potřeby a také použité technologie na výrobu. Ke členění na SBUs dochází u firem, které vyrábějí více výrobků (či poskytují více služeb) pro různé trhy. K vyčleňování na jednotky dochází proto, že pro každou z nich je formulována samostatná strategie [3], [4], [33].

### **2.3.6 Hierarchie firemních strategií [3], [4], [7]**

Za důležité můžeme považovat, že celková strategie firmy se skládá z jednotlivých dílčích strategií. Tyto tvoří pyramidu, soustavu strategií, které na sebe hierarchicky navazují. Na samém vrcholu stojí Corporate (firemní/podniková) strategie, na ni navazuje Business (obchodní) strategie a pomyslné dno vyplňuje Functional (funkční/operativní) strategie.

Některé literatury hovoří také o strategii podnikatelské. Ta by se měla zabývat otázkou, jakou roli bude firma v rámci společnosti zastávat, jakou vůči ní bude mít zodpovědnost a jakým způsobem bude firma v daném prostředí brána.

Dále se hovoří o strategii horizontální, tou se zabýváme v případě existence SBUs. Pokud existují vzájemné vztahy mezi jednotkami, měly by být koordinovány touto metodou. Mělo by docházet k potlačení partikulárních zájmů jednotlivých SBUs tak, aby nemohly narušovat naplnění nadřazených firemních cílů.

#### **2.3.6.1 Firemní (corporate) strategie**

Na této úrovni firma rozhoduje spíše o jednotlivých druzích podnikání, kterými se hodlá zabývat, než o jednotlivých službách či výrobcích. Firemní strategie tvoří strategický rámec pro navazující obchodní strategie jednotlivých SBUs. Na její formulaci se podílí nejužší tým vedení společnosti a jde pravděpodobně o nejutajovanější strategický materiál. Pro její správnou formulaci by mělo být dosaženo těch to aspektů:

- Vyčlenění SBUs.
- Určení jejich základních strategických cílů.
- Vymezení cest a směrů jak vyplnit vytyčené cíle jednotlivých SBUs.

Pro shrnutí můžeme tedy říci, že podniková/firemní strategie vyjadřuje základní rozhodnutí, například v jaké zemi a v jakém oboru hodlá firma podnikat, jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým způsobem bude podnikání řízeno a jaká budou další rozhodnutí týkající se jejího vývoje.

#### **2.3.6.2 Obchodní (business) strategie**

Obchodní strategie definuje základní strategické cíle a způsoby, jak jich dosáhnout pro určitou strategickou obchodní jednotku. Tato úroveň rozhodování vtiskuje určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický ráz. Jejím úkolem je rozpracovávat strategické cíle stanovené pro konkrétní SBU v nadřazené firemní strategii. Obsahově specifikuje strategické cíle pro jednotlivé prvky rozšířeného marketingového mixu. Product, price, place, promotion, people, process, planinng tedy představují oblasti, kterými se obchodní strategie zabývá. V návaznosti na tyto oblasti se snaží zodpovědět otázky typu: Jakým způsobem uspokojit zákazníka nebo jak bude firma konkurovat

v daném konkurenčním prostředí. Business strategie musí být formulována vždy v návaznosti na firemní strategii tak, aby si navzájem neodporovaly.

### **2.3.6.3 Funkční (functional) strategie**

V návaznosti na předchozí strategii dochází k rozpracování o jeden stupeň nižších dílčích strategií jednotlivých specifických oblastí. Toto hraje velkou roli a zajišťuje strategický rozvoj těchto oblastí. Veškeré počínání musí být v souladu s celkovým strategickým rozvojem celé firmy. Dochází k tomu, že obchodní strategie firmy je dále rozpracována do několika funkčních strategií, například strategie rozvoje výrobu, rozvoje výrobní základny, rozvoje marketingu a strategie řízení lidských zdrojů. Funkční strategie vycházejí z nadřazených strategií, měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech. Celkově není možné, aby byl obsah jednotlivých funkčních strategií totožný pro všechny firmy. Vždy je důležité vycházet z konkrétních podmínek pro danou firmu a ze situace, v níž se nachází.

## **2.4 Strategická analýza [3], [4], [7]**

Strategická analýza představuje jeden z nejdůležitějších výchozích kroků pro tvorbu strategie. Jejím prostřednictvím získává management společnosti potřebné informace důležité pro rozhodování. Úkolem analýz je zmapovat pozici firmy v rámci vnějšího okolí a jak toto okolí firmu ovlivňuje. Dále řeší její konkurenční pozici v rámci oboru a také zjišťuje informace týkající se jejího vnitřního prostředí.

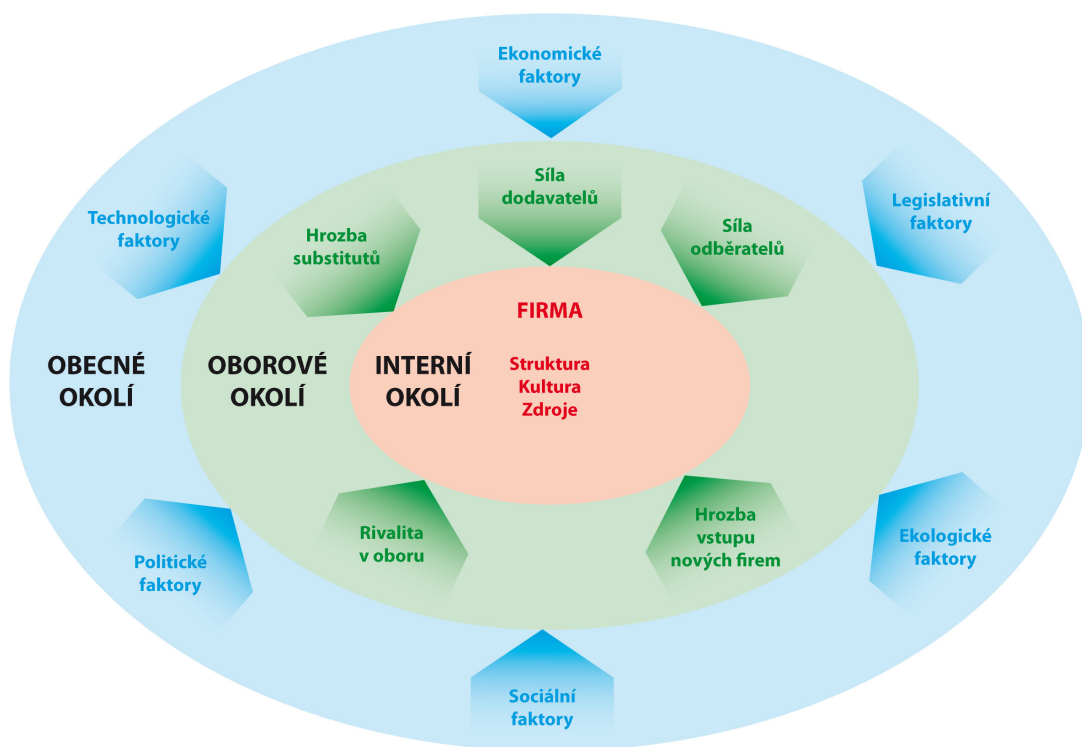
Veškeré analýzy hrají velkou roli při tvorbě strategických koncepcí. Bez jejich využití by se firma nebyla schopna rozhodnout, které správné kroky podniknout. Jak ukazuje obrázek 2.4, velmi zjednodušeně můžeme analýzy rozdělit do tří pomyslných skupin:

- Obecné okolí.
- Oborové okolí.
- Vnitřní okolí.

Velmi často se zmiňuje ještě mezinárodní prostředí, zde ale velmi záleží, zda vůbec tento faktor firmu nějakým způsobem ovlivňuje. V rámci obecného okolí dochází k prozkoumání několika důležitých oblastí. Mezi ně řadíme ekonomické, sociální, legislativní, politické, technologické a v některých případech ekologické trendy

a faktory. Dalším aspektem, kterým se management firmy musí zabývat, je konkurenční postavení firmy a její konkurenceschopnost. Firma zkoumá, jakým způsobem ji ovlivňují dodavatelé a zákazníci, jestli je možné, aby do jejího oboru podnikání vstoupili noví konkurenti, či jakým způsobem ovlivňují jiné produkty (substituty) její výstup.

Následně dochází k prozkoumání a důkladnému analyzování samotné firmy, neboli jejího vnitřního prostředí. Pro správné rozhodování nestačí jenom znát „vše, co se děje kolem“, ale také „vše, co se děje uvnitř“. Hlavní myšlenkou interního pohledu je objektivně zhodnotit současný stav firmy. Dochází k identifikaci jejích předností a nedostatků. Hodnotí se vše, co subjekt ovlivňuje: finance a hospodaření, marketingové faktory (cena, produkt, distribuce, propagace), výrobní faktory a jejich řízení, lidské zdroje a organizační funkčnost (analýza 7S) a další. Výsledky veškerých analýz shrnuje tzv. SWOT analýza. Tento nástroj zobrazuje, „co je v pořádku“ a „co v pořádku není“. Poskytuje managementu souhrn veškerých příležitostí a hrozeb, které vyvstaly z analýzy vnějšího a oborového okolí, a dále také ukazuje silné a slabé stránky firmy. Jak již bylo zmíněno, tento proces hraje významnou roli při tvorbě strategie, a proto by mu měla být věnována velká pozornost.



**Obrázek 2.4:** Okolí firmy [7]

## 2.5 Formulace návrhu strategie

Po realizování strategických analýz, identifikování slabých a silných stránek firmy přichází čas na formulaci strategie. Před managementem firmy stojí v tento moment dva úkoly:

- Firma musí generovat rozumné množství strategických alternativ/variant, s nimiž by se mohlo dosáhnout eliminace strategické mezery.
- Dále je důležité vybrat nejvhodnější variantu, která bude po odsouhlasení managementem firmy realizována.

Veškeré počínání na této úrovni by mělo být založeno na základě informací a výsledků strategických analýz. Zkoumání vnějšího i vnitřního prostředí firmy odhalilo slabé stránky a hrozby, které je nutné eliminovat, a silné stránky a příležitosti, kterých je naopak nutno využít. V rámci toho je nutné rozlišovat, na jaké úrovni hierarchické struktury firemních strategií se pohybujeme. Jak již bylo zmíněno, rozlišujeme tři základní hierarchické stupně:

- Firemní (corporate) strategie.
- Obchodní (business) strategie.
- Funkční/operativní (functional) strategie.

Pro úplnost stojí za zmínku i horizontální strategie využívaná pro koordinování vztahů mezi strategickými obchodními jednotkami.

Jak naznačovalo schéma na obrázku 2.2, firemní strategické vstupy (identifikované prostřednictvím analýz) slouží pro výběr správných strategických rozhodnutí (což zahrnuje formulaci a implementaci hodnotu přinášejících strategií). Nejdůležitější strategická rozhodování se dějí na úrovni obchodní strategie, vždy ovšem bude záležet na vedení firmy[3], [4].

### 2.5.1 Vymezení konkurenční podstaty Business strategie [3], [4]

Jako podstatu této strategie můžeme označit soubor rozhodnutí a kroků, které vytvoří hodnotu pro zákazníka a docílí tak konkurenční výhody firmy na specifickém individuálním trhu. Zákazníci představují základ pro úspěšnou obchodní strategii. Při formulaci této strategie je důležité se řídit těmito body:



- Pro koho bude výstup určen.
- Jaké požadavky/potřeby tento zákazník očekává.
- Jak jsou tyto požadavky uspokojeny v návaznosti na implementaci zvolené strategie.

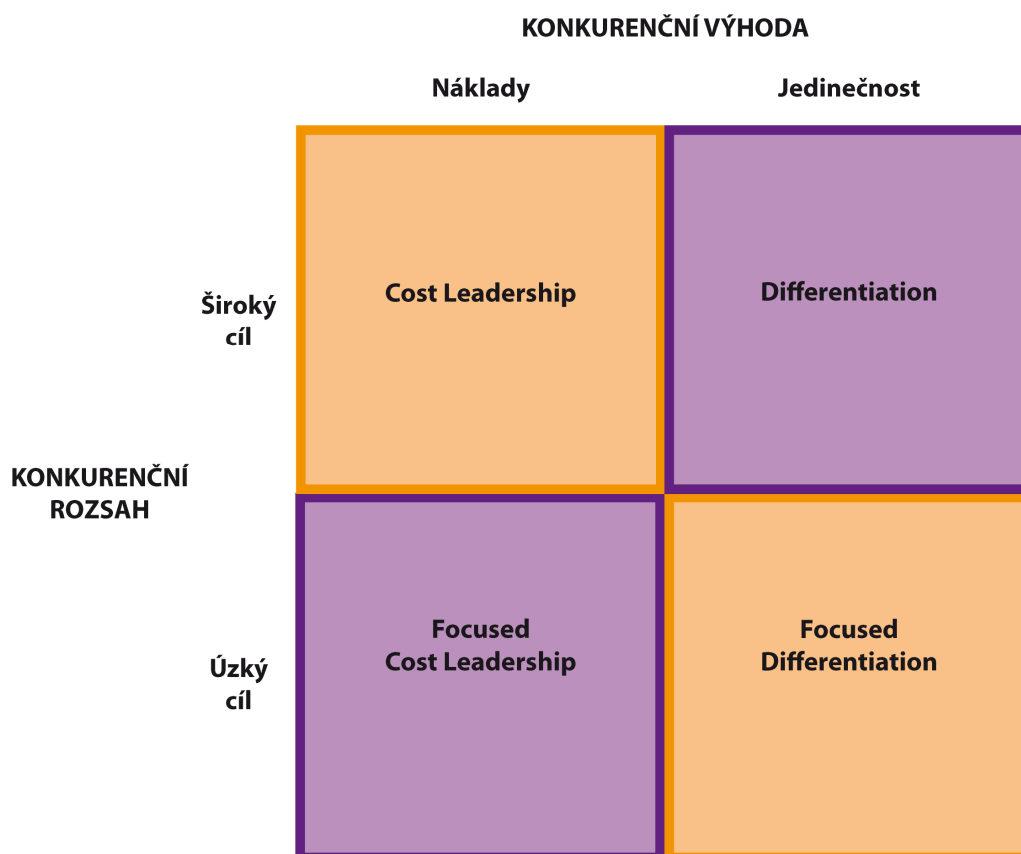
Pro určení těchto aspektů se využívají čtyři základní alternativy tzv. generických strategií.

## 2.5.2 Strategické modely dle Portera [3], [4], [8]

V návaznosti na primární rozhodnutí (viz kapitola 2.5.1. Vymezení konkurenční podstaty Business strategie) by dalším krokem mělo být určení základních prostředků a forem konkurenčního boje, kterých se bude využívat. V tomto konceptu se prostřednictvím celkového charakteru strategie a podle toho, jaké formy konkurenčního boje SBU využívá, rozlišují dva základní typy strategií:

- Nákladová strategie (cost strategy).
- Strategie odlišnosti (differentiation strategy).

U obou způsobů dochází k využití určité konkurenční výhody. V prvním případě, při využití nákladové metody, jde o snahu prostřednictvím nízkých nákladů zaútočit nízkými cenami. Strategie odlišnosti zakládá svoji výhodu na předpokladu, že pro konkurenční boj použije specifický charakter svých výrobků či služeb. Za tyto odlišné, v ideálním případě ojedinělé, výrobky či služby pak firma vyžaduje vyšší cenu, tzv. premium price. Kromě těchto dvou pohledů existuje ještě třetí, a to **zaměření (focus)**. SBU se může zaměřovat buď na **široký cíl – broad target** (široký rozsah výrobků/zákazníků, rozsáhlý trh) anebo na **úzký cíl – narrow target** (omezený trh, úzký rozsah zákazníků/výrobků). V souhrnu tak vznikají již zmíněné čtyři základní alternativy.



**Obrázek 2.5:** Generické strategie [3]

### 2.5.2.1 Strategie vedoucích nákladů (Cost leadership)

Tato strategie je navržena takovým způsobem, aby vytvářela produkt s co nejnižšími náklady vzhledem ke konkurenci a ten disponoval funkcemi, které jsou přijatelné pro zákazníka. Strategii vedoucích nákladu implementují firmy prodávající „standardní“ výrobky pro „standardní“ zákazníky. Tedy nabízejí výrobky s nezbytnými funkcemi (nikoliv luxusní). Právě tyto firmy se ovšem dostávají do problému, kdy je velmi těžké rozlišit, která funkce představuje standard a která poskytuje užitek přesahující cenu, kterou jsou ochotni zákazníci dané cílové skupiny zaplatit. Úspěšná implementace této strategie vyžaduje zaměření na snižování nákladů v porovnání s konkurencí. Těmito kroky se potom firma může stát opravdovým „nákladovým vůdcem“. Mezi tyto kroky patří například využívání úspor z rozsahu, zamezení častých strategických změn, nebo preference většího a stabilního objemu prodeje před ziskovostí.

### **2.5.2.2 Strategie diferenciacie (Differentiation)**

Odlišnost, jako podstata této strategie, nemusí být vždy způsobena výjimečným charakterem výrobku nebo služby. Především jde o to, nabídnout zákazníkovi něco, co vnímá jako odlišné v ohledech, které jsou důležité pro něj, a díky tomu je ochoten zaplatit více (Premium price). Dále by firma měla dosáhnout toho, aby tuto odlišnost, důležitou pro zákazníka, nebyli schopni konkurenti napodobit.

Diferenciacie znamená přijít na trh s novinkami jako první. Firmy pohybující se v této oblasti nejčastěji dosahují odlišnosti pomocí:

- Vysoké technické úrovni.
- Vysoké kvality.
- Vysokou úroveň servisu a prodejních služeb.
- Prostřednictvím nabídky „více hodnoty za cenu srovnatelnou s konkurencí“ [4].

### **2.5.2.3 Strategie zaměření (Focus)**

V tomto případě dochází k využití opačného efektu, než doposud bylo zmíněno. Strategie diferenciacie i vedoucích nákladů využívá působení na celém trhu daného výrobku či služby. Naproti tomu strategie zaměření se soustředí na úzce definovaný segment. Toto počínání je vždy ovlivněno nějakým důvodem (např. limitovaná ekonomická síla, výrobky pouze pro velmi náročné zákazníky). Existují dvě cesty, jak realizovat „Focus“:

- Focused Low-Cost (zaměření na nízké náklady) – jako příklad můžeme uvést Virgin Airways a jejich levné transatlantické lety.
- Focused differentiation (zaměření na diferenciaci) – touto cestou fungují firmy jako Ferrari (sportovní automobily) nebo Rolls Royce (luxusní automobily).

Zaměření na diferenciaci využívají malé začínající firmy. Naproti tomu nákladové zaměření je typické pro větší firmy, které se na trhu pohybují delší dobu a jsou schopny využít například úspor z rozsahu [4].

### **2.5.3 Alternativní směry [3], [4]**

Porterův model generických strategií představuje jeden způsob, dle kterého lze postupovat. Následující metoda rozlišuje strategie dle charakteru dalšího vývoje:

- Expanze (expansion strategy).
- Omezení (retrenchment strategy).
- Stabilita (stability strategy).
- Kombinace (combination strategy).

#### **2.5.3.1 Expanze**

Tuto strategii využívají podniky/SBUs, jejichž výrobky a trhy jsou před stádiem zralosti nebo na začátku životního cyklu. Díky ní dochází ke změnám v oblasti podnikání (nové výrobky, nové trhy, nové funkce). Tato verze rozvoje předpokládá vyšší investice společně s vyšší rizikovostí a také krátkodobou neefektivností. Můžeme tedy říci, že expanze je přirozeným důsledkem podnikatelské zásady „využít příležitost“.

#### **2.5.3.2 Omezení**

Výrobky a trhy, které se nacházejí v klesajícím stádiu životního cyklu, jsou typickým ukazatelem pro volbu strategie omezení. Firma v tento moment ruší výrobu některých svých výrobků, odchází z některých trhů či se rozhoduje o zavření svých závodů. K omezení může docházet i na nižších úrovních (propuštění zaměstnanců, omezení vědeckotechnického vývoje či marketingu). I když to na první pohled nevypadá, díky implementaci této strategie může dojít ke zlepšení fungování firmy a zvýšení její efektivity. Může dojít například ke zrušení výroby, což uvolňuje volné finanční prostředky, které se využijí pro zlepšení jiné firemní činnosti. Uskutečnění tohoto kroku není pro management lehké, protože v sobě zahrnuje fakt, že bylo něco uděláno špatně či chybně.

#### **2.5.3.3 Stabilita**

Podniky/SBUs nacházející se ve stádiu zralosti svého vývoje volí strategii stability. Obdobně je tomu i v případě, že se výrobky či trhy těchto podniků/SBUs nacházejí ve stejné situaci. Při této variantě se firmy často snaží o segmentaci trhu, diferenciaci výroby a hlavně o maximální využití svých fondů. Je tedy patrné, že strategie stability neznamena nečinnost. Právě naopak, pokud dochází k zavedení této metody, znamená to, že firma pracuje efektivně, prostředí se téměř nemění a zainteresovaní stakeholders jsou spokojeni.

#### 2.5.3.4 Kombinace

Velké podniky s vnitřními výrobními jednotkami, podniky nacházející se v období změn životního cyklu výrobků a trhů, SBUs v nestejně úrovni a s nestejným potenciálem jejich možného vývoje, všichni využívají kombinované strategie. Pokud zohledníme čas, může být kombinování jednotlivých strategií:

- **Souběžné (simultánní)** – v tomto případě využívá podnik/firma různé strategie pro své jednotlivé strategické jednotky (obory, organizační jednotky).
- **Sekvenční** – volbou různých strategických aktivit pro různé budoucí periody.

Na každé úrovni rozhodování je vždy důležité pečlivě zvažovat výhody a nevýhody dané strategie tak aby její implementace neměla spíše negativní dopad na fungování firmy.

#### 2.5.4 Strategie diverzifikace

Výše uvedené možnosti jsou použitelné při formulaci business strategií. Následující varianta se týká firemní úrovně. Jde o strategii diverzifikace, která bývá managementy firem hojně využívána. Prostřednictvím toho se firmy snaží vytvořit konkurenceschopnou pozici na trhu. Rozlišujeme dva typy diverzifikace:

- **Soustředná** – toto označení se používá, jestliže nové výrobky, trhy a funkce podniku jsou příbuzné (konformní) se současnou oblastí podnikání.
- **Konglomerátní** – výrobky, trhy nebo funkce nejsou příbuzné se současnou oblastí podnikání. Dochází k vytvoření něčeho odlišného.

Podle toho, jakým způsobem firma diverzifikaci realizuje, rozlišujeme ještě **příbuznou (related)** a **nepříbuznou (unrelated) diverzifikaci**. Toto označení je obvykle spojeno s interní nebo externí expanzí v oblastech podnikání. Existuje také třetí dělení a to na **horizontální** a **vertikální**. Horizontální (velmi podobná příbuzné) je charakterizována přidáváním nových výrobků nebo trhů, které doplňují současné oblasti podnikání. Vertikální varianta se dělí na **dopřednou** a **zpětnou integraci**, která rozšiřuje/zužuje oblast podnikání v elementu funkcí.

### 2.6 Výběr optimální strategie [3], [4], [7]

Výběr nejvhodnější varianty je složitý rozhodovací proces. Dochází při něm k selekci jednotlivých strategických alternativ směrem k výběru strategie, díky níž bude

nejlépe dosaženo vytyčených strategických cílů. Její výběr ovlivňuje zejména situace a vývoj podmínek v okolí firmy a v jejich interních faktorech. Velikou roli zde také hraje závislost firmy na jejích vlastnících, konkurentech, zákaznících a dodavatelích. Čím více je firma závislá na některém ze svých „stakeholders“ tím menší má flexibilitu při výběru. Zohlednit se také musí postoj managementu vzhledem k možnému riziku a faktu, že úkolem vybrané strategie je zmenšit, nebo úplně eliminovat, strategickou mezeru. Většina současných návrhů byla posouzena z následujících tří hledisek:

- **Vhodnost** – posouzení vhodnosti by svým způsobem mělo znamenat stručnou rekapitulaci strategické analýzy a kontrolu východisek a předpokladů, dle kterých byl návrh zformulován.
- **Přijatelnost** – mělo by dojít k uspokojení všech rozhodujících zainteresovaných „stakeholders“ (zákazníci, vlastníci, management a pracovníci firmy). Jaká bude jejich reakce v případě přijetí strategie?
- **Uskutečnitelnost** – firma musí disponovat veškerými výrobními faktory potřebnými pro uskutečnění dané strategie (kapitál, technologie, know-how, kvalifikace...).

## 2.7 Implementace strategie [3], [4], [7]

Předchozí podkapitoly se zabývaly „strategickým myšlením“, tedy z jakých podmínek vycházíme, čeho bychom chtěli dosáhnout a jakým způsobem. Důležité je si uvědomit, že vždy bude záležet na schopnostech managementu reagovat na změny. Veškeré scénáře a plány mohou být sebelépe nachystané, ovšem dnešní podnikatelské prostředí prochází neustálými zvraty, kterým je nutno čelit. Jestliže firma disponuje připravenou strategií, jasným plánem čeho chce dosáhnout, přichází nejtěžší část celého procesu a to samotná implementace.

Při prosazování zvolené strategie hrají významnou roli aspekty jako disciplína, schopnost plánovat, schopnost stimulovat, kontrola a řízení strategických změn. Změny se většinou týkají nejen organizační struktury, ale také přeměny každodenní rutiny a jiných aspektů v rámci subjektu. Nová strategie znamená přizpůsobení veškerých procesů. Veškeré počínání by mělo být v souladu s celkovou situací firmy, rozsahem změn, cílem strategie, manažerskými znalostmi a metodami. Úspěch implementace spočívá na tom, jestli dokáže management firmy vytvořit participativní prostředí, které povede k lepšímu porozumění daných cílů a ztotožnění se s nimi. Většinou totiž dochází

k odporu proti všemu novému. Všechny zainteresované skupiny si musí uvědomit, že implementace nové strategie znamená příležitost k rozvoji celé firmy.

Existuje několik aspektů, na které je dobré se zaměřit v rámci implementace:

**Strategické vůdcovství** můžeme jednoduše označit jako vedení v rámci implementace strategie. Vůdcovství znamená vztah mezi vedoucím (lídrem) a skupinou, na kterou působí. Pojem vůdce se mnohdy ztotožňuje s vedoucím pracovníkem (top managerem). Všeobecně jde o proces, při kterém dochází k ovlivňování podřízených tak, aby dělali to, co se od nich očekává. Proto vždy bude záležet na stylu a způsobu řízení, který management využívá, a také na tom, jak na něj podřízení reagují.

**Organizační struktura** může velmi ovlivnit implementaci strategie. V dnešní době dochází ke kontrolované decentralizaci a tím i snaze rozložit organizace do menších strategických jednotek s vlastní odpovědností a samosprávou. Důležité je si uvědomit, že v první řadě samotná existence a následně správnost, vhodnost a funkčnost organizační struktury může přispět k rychlejšímu a snadnějšímu zavedení změn do procesu. Prostřednictvím struktury dochází k rozdělení souhrnného cíle na cíle dílčí tak, aby byly v souladu s politikou a podnikovou kulturou firmy. Vždy tedy půjde o snahu vytvořit funkční systém, který by byl nápomocný a nekladal žádné překážky.

**Manažerská etika a motivace** by jako prostředky zodpovědnosti měly sjednocovat veškeré zájmové skupiny pod jedinou myšlenku. Tou je prosperita a růst dané firmy. Etika určuje, co je správné a co není. Toto se týká nejen vedení organizace, ale také jejich ostatních zaměstnanců. Pro management etika znamená konat veškeré kroky s dobrým úmyslem ku prospěchu věci a naopak, z hlediska výkonných pracovníků, činit vše tak, abychom následovali vedení seshora.

Motivace pro každý hierarchický stupeň organizace bude znamenat trochu něco jiného. Všeobecně by vždy měla zapříčinit správný chod veškerých procesů a vyšší participaci a zájem o danou problematiku, než by tomu bylo bez její existence.

**Kontrola** už v podstatě nepatří do fáze implementace. Představuje závěrečné sledování a vyhodnocování přínosu aplikované strategie. Slouží vedení firmy jako zpětná vazba pro další rozhodování, nebo velmi zjednodušeně řečeno „pro poučení se z chyb a využití toho, co fungovalo“.

## **2.8 Strategické řízení malé firmy [5], [23], [35]**

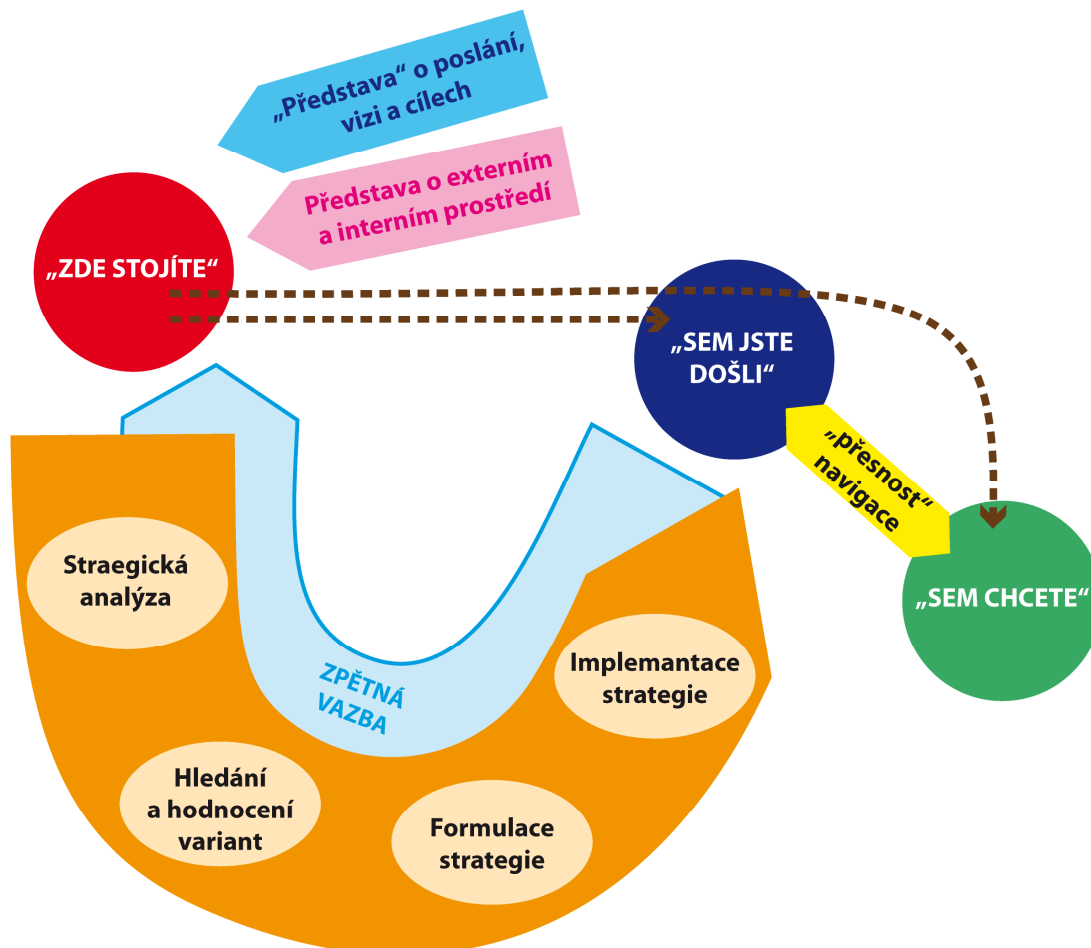
Malé a střední podniky jsou definovány jako kategorie podniků s nízkým počtem zaměstnanců. Management těchto firem většinou bývá ustanoven výkonným vedením, nebo jej vykonávají sami vlastníci. Vzhledem k velikosti dochází velmi často k zanedbávání či absolutní ignoraci pojmu strategické řízení. Firmy jsou vedeny intuitivně a jejich vlastníci či manažeři spíše řeší vzniklé situace, než by se soustředili na budoucnost. Malé a střední podniky jsou typické svou schopností pružně reagovat na změny, díky čemuž přežívají v dnešním podnikatelském prostředí právě i při absenci strategického řízení.

Není tomu ovšem pravidlem, se zvyšující se náročností a komplikovaností tržní ekonomiky čím dál tím více malých a středních firem využívá strategický management pro svůj rozvoj. Při tvorbě a výběru strategie musí vedení pečlivě zvážit vhodnost a uskutečnitelnost daného postupu. Tyto subjekty se budou rozhodovat v oblasti alternativních strategií, tedy zda expandovat, utlumit výstup či udržet stabilitu. Rozhodování se bude uskutečňovat na základě výsledků analýz, v menším měřítku než u větších subjektů, a s přímou implementací. Je nutné si uvědomit, že význam strategického plánování hraje významnou roli v řízení firem, a proto by nemělo docházet k jeho zanedbávání.



### 3 Analytická část

Obrázek 3.1 schématicky zobrazuje význam strategické analýzy.



Obrázek 3.1: Strategická analýza [12]

## 3.1 Analýza obecného okolí

### 3.1.1 SLEPT [35]

Jak již bylo zmíněno, firma RICADO působí na rakouském trhu, doplňkově na trhu českém. Působí převážně ve spolkové zemi Dolní Rakousy, konkrétně v příhraniční oblasti nedaleko města Laa an der Thaya. Provozovna firmy se nachází v obci Brněnec v Pardubickém kraji. Při zpracovávání SLEPT analýzy bylo nutné rozlišovat působnost daných lokalit na jednotlivé faktory. Do analýzy byly zahrnuty pouze faktory, které mohou jakkoliv ovlivňovat firmu.

### **3.1.1.1 Sociální faktory**

#### **Obyvatelstvo [15]**

V Rakousku žije přes osm milionů obyvatel (8 355 260) a hustota jeho zalidnění je 99 obyvatel na km<sup>2</sup>. Podíl ekonomicky činného obyvatelstva činí 67,4 %. Demografické složení je následující: muži 48,68 %, ženy 51,32 %, děti do 14 let 15,1 %, penzisté 17,4 %. Ženy se zde dožívají průměrného věku 82,26 let a muži 76,32 let. Průměrný roční přírůstek obyvatelstva se pohybuje kolem 0,25 %.

#### **Životní úroveň [18], [21]**

Rakousko patří mezi ekonomicky nejvýkonnější země Evropské unie. Velký podíl na tom nese sektor služeb. Výše průměrné měsíční mzdy činí 3 221 EUR, což je více než trojnásobek průměrné mzdy v České republice (925 EUR, údaje z roku 2008). Rakousko se tak řadí na osmé místo ve výši průměrné mzdy na světě. V zemi je například proti Skandinávii (průměrná mzda přes 4000 EUR) mnohem levněji a díky tomu se životní úroveň Rakušanů pohybuje velmi vysoko. Vysoká životní úroveň způsobuje, že jsou Rakušané ochotni utrácet peníze za zboží, které nepotřebují.

#### **Zvyklosti [15]**

V podnikání hraje velmi důležitou roli povaha a zvyky potenciálních zákazníků, v tomto případě Rakušanů. Jde o sebevědomý národ. Místní lidé jsou ochotni přistoupit na kompromisy, ale dobře znají jejich hranice. Očekávají také, že jednání bude probíhat v jejich rodném jazyce, tedy němčině, a velmi dbají na dochvilnost. Na první místo v řebříčku hodnot staví domov, rodinu a práci. Proti Čechům chovají mnohem větší respekt k zákonům, právním normám, úřadům, institucím a ochráncům pořádku. Při jednáních je důležité si tyto aspekty uvědomovat a dle nich postupovat.

### **3.1.1.2 Legislativní faktory**

Vzhledem k tomu, že firma sídlí na území České republiky, její činnost se řídí českou legislativou. Od voleb dochází k velmi progresivní politice naší pravicové vlády. Ta se snaží pomocí novel zákonů snížit státní deficit.

## **Daně [13], [25], [27]**

K významným změnám došlo a hlavně může dojít v oblasti daní. Od letošního ledna vešly v platnost drobné změny v dani z příjmu fyzických osob (snížení slevy na poplatníka o 1200 korun ročně). V dalších letech by nemělo dojít ke změně sazby u této daně, ale chystá se její „narovnání“ (dosud měla degresivní charakter, pro podnikatele s vysokými příjmy) a to od roku 2012. Uvažuje se také nad snížením horní hranice sociálního pojištění a to v návaznosti na důchodovou reformu. Tato hranice by se měla pohybovat na trojnásobku průměrné mzdy.

Velmi ožehavým tématem se stalo zvýšení daně z přidané hodnoty. To by mělo proběhnout ve dvou krocích. Od ledna 2012 by mělo dojít ke zvýšení nynější snížené sazby (10 %) na 14 %. Základní sazba daně zůstane nezměněná. Od ledna 2013 by mělo dojít ke sjednocení daně na hranici 17,5 % bez výjimek. Pokud tento návrh bude schválen, bude to mít vliv nejen na podnikatelské subjekty, ale také i na občany.

Další změnou platnou od dubna 2011 je konec placení DPH za dlužníky. Pokud podnikatel bude mít dlouhodobě nezaplacenou pohledávku, bude oprávněn provést opravu výše daně na výstupu. Pouze je nutné dodržet stanovené podmínky.

## **Zákoník práce [24]**

Ministr práce a sociálních věcí Jaromír Drábek chystá kompletní novelu zákoníku práce. Jeho snahou je primárně zákon zjednodušit. Změny se dotknou dle návrhu téměř každé kapitoly: nižší odstupné, snadnější výpověď, práce přesčas, delší zkušební doba, dohody o provedení práce, výpovědní doba, smlouva na dobu určitou, čerpání dovolené, smluvní volnost, konkurenční doložka, nepravidelná pracovní doba, základní zásady, péče o zaměstnance, vztah k občanskému zákoníku a podpora v nezaměstnanosti.

## **Ostatní [26]**

Pro OSVČ by mohly skončit také komplikace s doplatky sociálního a zdravotního pojištění. Poslanci přišli s návrhem, který by mohl platit od srpna tohoto roku. Mělo by dojít ke sjednocení termínů pro platbu doplatků a dojde tak ke zpřehlednění a zjednodušení celého systému.

### **Způsoby řešení obchodních sporů v Rakousku [15]**

Obchodní spory se v Rakousku většinou řeší prostřednictvím soudu. Mezinárodní spory spadají pod Mezinárodní rozhodčí soud Mezinárodní obchodní komory (ICC Austria – Internationale Handelskammer). Důležitým dokumentem je potom „Dohoda o spolupráci mezi Hospodářskou komorou ČR, Agrární komorou ČR a Hospodářskou komorou Rakouska na úseku obchodního rozhodčího řízení“ z 27. května roku 1999.

#### **3.1.1.3 Ekonomické faktory**

##### **Česká republika [16], [17], [28]**

Hrubý domácí produkt našeho státu se v roce 2009 pohyboval kolem 190 mld. amerických dolarů. V roce 2010 vzrostl dle odhadů o 1,1 %. Inflace se meziročně pohybuje na hranici 1,5 % a míra nezaměstnanosti na hranici 9,6 %. Dle OECD byla Česká republika významně zasažena celosvětovým poklesem hospodářského růstu. Jeho fiskální pozice také utrpěla značnou újmu. Vláda byla nucena přejít od stimulační ke konsolidační politice. Dle zhodnocení pro rok 2010 by se vláda měla snažit vypracovat střednědobý plán, jak dosáhnout strukturálně vyváženého rozpočtu. OECD také klade důraz na nutnou reformu zdravotnictví a důchodového systému a zajistit tak jejich dlouhodobou fiskální udržitelnost.

##### **Rakousko [14], [15]**

Jak již bylo zmíněno, Rakousko patří mezi nejvyspělejší a nejbohatší státy světa. Hrubý domácí produkt Rakouska se pohyboval v roce 2009 kolem 381 mld. amerických dolarů. Dle aktuálních informací vzrostl HDP v roce 2010 meziročně o 2,7 procenta. Míra nezaměstnanosti byla na úrovni 4,9 % a inflace meziročně roste o 1,7 %. V rakouské ekonomice došlo k oživení. Toto zapříčinil dle Institutu pro hospodářský výzkum (WIFO) rozmach exportu a zpracovatelského průmyslu. Spotřebitelská poptávka domácností mírně roste a nezaměstnanost pomalu klesá. Rostou také spotřebitelské ceny díky stoupajícím cenám energií.

#### **3.1.1.4 Politické faktory [15]**

Po květnových volbách v minulém roce vznikla pravicová vláda v čele s Petrem Nečasem. Právce tvořená ODS, TOP 09 a Věci veřejnými stojí proti opoziční levici

(ČSSD, KSČM). Jednoznačným cílem vládnoucích stran je postupné snižování státního rozpočtu politikou „utahování opasků“.

V Rakousku se od konce roku 2008 drží u moci levicová koalice sociálních demokratů a lidovců. Velmi ožehavými tématy, které se řeší, je daňová reforma, překonání hospodářské krize a cizinecké téma. Rakousku také končí přechodné období na pohyb pracovní síly z nových členských států EU (30. 4. 2011), to vedlo až k návrhu zákona o mzdovém a sociálním dumpingu.

#### **3.1.1.5 Technologické faktory**

Velmi významnou roli v tomto faktoru, s ohledem na působnost sledované firmy, hraje technologická „gramotnost“. To, co se v Rakousku považuje za běžný standard, by se u nás bralo za luxusní vybavení. Díky vysokému životnímu stylu si Rakušané potrpí na moderní a kvalitní domácnost. V porovnání s českými domácnostmi zde nalezneme nepřeberné množství technologických vymožeností, kvalitní vybavení z drahých materiálů (nábytek z masivu) a pro nás nadstandardní vymoženosti usnadňující život (elektrické ovládání oken). Tomuto trendu se přizpůsobil i tamní trh, který nabízí nepřeberné množství požadovaného zboží.

## **3.2 Analýza oborového okolí**

### **3.2.1 Porterův pětifaktorový model [37]**

Firma RICADO působí v odvětví výroby a prodeje nábytku, dřevěných interiérů a doplňků. Toto odvětví je v dnešní době velmi diverzifikované. Nalezneme na něm jak velké podniky chrlící v masovém měřítku prefabrikované výrobky za nízkou cenu (KIKO, ASKO, IKEA), tak střední podniky poskytující individuálnější přístup v řešení interiérů (Kuchyně HANÁK,...), ale také i drobné dřevozpracující firmy. RICADO se zabývá individuální zakázkovou výrobou. Převážně působí na rakouském trhu, doplňkově na trhu českém.

#### **3.2.1.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci, díky šíři tohoto odvětví, mohou vybírat z nepřeberného množství variant. Jejich rozdělení jde ruku v ruce s rozdělením tohoto odvětví. Najdeme tedy zákazníky upřednostňující levný nábytek nižší kvality, který je možné pořídit u jednoho z velkých

výrobců, nebo naopak zákazníky, kteří kladou větší důraz na vlastnosti, vzhled a kvalitu.

Typickým zákazníkem firmy RICADO je zástupce vyšší střední třídy rakouské populace. Jde převážně o rodiny, které chtějí vybavit celý dům nebo byt. Tito zákazníci upřednostňují právě kvalitu, preciznost, individualitu a prestiž. Očekávají prvotřídní zpracování se zaměřením na detail, použití kvalitních materiálů a dodržení dohodnutých parametrů zakázky. Za tyto požadavky jsou ochotni zaplatit odpovídající cenu.

Zákazníci firmu RICADO vnímají jako subjekt poskytující nadstandardní ucelený výstup v podobě výrobků vysoké kvality, dostupných za velmi přijatelnou cenu. Díky těmto přednostem se objem zakázek pohybuje na hranici firemních výrobních kapacit.

### **3.2.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Mezi hlavní dodavatele firmy patří:

- Antonín Novotný – jehličnaté a listnaté řezivo (prodej suchého dřeva).
- JAF HOLZ Česká Třebová (plošné materiály).
- I+M Čípek – sdružení podnikatelů (dýchovací spolupráce).
- Pentaco, s. r. o.; JV DÝHY, s. r. o.; Kili, s. r. o. (veškerý sortiment v oblasti dýchování).

Další dodavatelé:

- COTTO, s. r. o. (kování).
- Čalounictví.
- ZALBO, s. r. o. (výroba z nerez).
- Sklenářství.
- COLORA, spol. s r.o. (náterové hmoty).

V každé oblasti spolupracuje firma se dvěma dodavateli. Jeden z nich funguje jako výhradní dodavatel, druhý jako záloha pro případ jakékoliv komplikace. Tímto se firma snaží eliminovat jakákoliv potenciální rizika, která by mohla nastat při výpadku výhradního dodavatele.

Vzhledem k tomu, že firma nedisponuje vlastním dýchovacím strojem, spolupracuje s firmou I+M Čípek, která tento stroj vlastní. I+M Čípek poskytuje stroj a pracovníci RICADA si zhotovují práci sami. Následně RICADO platí pouze za provoz tohoto zařízení. V případě, že by obdobnou práci zajišťovali pracovníci dodavatele nebo by

byla zadána jiné dýhovací firmě, cena by se rovnala téměř dvojnásobku. Pokud by tedy došlo z jakýchkoliv důvodů k přerušení této spolupráce, způsobilo by to veliké komplikace. RICADO by bylo nuceno hledat jinou firmu, která by byla ochotna takto spolupracovat, nebo celou práci zadávat. Spolupráce tohoto typu je velmi ojedinělá, málokterá dýhovací firma je ochotna takto kooperovat.

Mezi firmou a dodavateli funguje velmi dobrý vztah na profesionální úrovni. Dodavatelé považují firmu za důležitého partnera a snaží se jí vyhovět v jejích požadavcích. Díky tomu RICADO necítí potřebu jakékoliv změny a váží si této fungující kooperace.

Díky opatřením a nastavenému systému spolupráce s dodavateli nehrozí v takové míře vznik komplikací. Firma tímto zabezpečila hladký chod procesů a téměř pokryla veškerá rizika.

#### **3.2.1.3 Hrozba substitutů**

Jako substituty pro výstup firmy bychom mohli označit veškerou nabídku velkých firem (typu IKEA, KIKA, ASKO), která je dostupná za velmi nízké ceny. Stojí tedy proti sobě téměř až luxusní originální sortiment, z velmi kvalitních materiálů, v precizním dílenském zpracování, proti levným prefabrikovaným výrobkům z levných materiálů. Volba mezi jednotlivými variantami by tedy záležela na preferencích zákazníka.

Firma ovšem nepociťuje žádné ohrožení v této oblasti. Vše vyplývá z faktu, že výstup firmy je natolik individuální, že vyvstává otázka, zda k tomuto sortimentu vůbec substitut existuje.

#### **3.2.1.4 Hrozba vstupu nových firem**

Firma, jak již bylo zmíněno, působí na rakouském trhu. V odvětví, ve kterém se pohybuje, je běžná velká fluktuace nových firem. Do odvětví neustále vstupují nové firmy s různým zaměřením a nabídkou. Firma se tedy běžně potýká s nově příchozími firmami. Vzhledem k povaze rakouského trhu se nově příchozí firmy většinou specializují na určitý sortiment či službu. Existuje zde i potenciální riziko vstupu českých firem, tento trh však pro ně není tak atraktivní jako trh domácích. Ve srovnání s firmou RICADO tak nedochází k přímému ohrožení. Firma těží ze své individuality a velikosti („malosti“), ovšem nemůže být lhostejná k tomuto faktu, a proto se snaží

v případě nutnosti reagovat. Přímé ohrožení z nově vstupujících firem nepocituje, považuje tuto skutečnost za přirozenou a jako součást podnikání v tomto odvětví.

### **3.2.1.5 Konkurence, rivalita**

#### **Popis konkurence**

Na rakouském trhu se pohybují převážně střední a velké firmy. Nalezneme zde i drobné výrobce nábytku, ale ne v takovém množství jako v České republice. Z hlediska nabídky dochází velmi často u těchto firem ke specializaci. Nabízí tedy pouze určitý sortiment či službu v daném odvětví. Ceny za výstup těchto firem se pohybují na vyšší úrovni než je tomu u nás. Mezi rakouskými firmami existuje velký boj o zákazníka. Znatelně se to projevuje v masové propagaci, do které subjekty investují nemalé částky, a snaží se tak upoutat zákazníka.

#### **RICADO kontra konkurence**

Prvním důležitým aspektem, kterým si RICADO drží svojí konkurenční pozici, je kompletnost nabídky. Proti svým konkurentům jako jedna z mála firem poskytuje kompletní výstup. Zákazník raději upřednostní variantu, při které jedna firma zabezpečí kompletní poptávku/objednávku (vybavení celého domu), než několik firem, kdy každá dodá pouze určitou část.

Další faktor představuje cena a kvalita výstupu. Nízké provozní náklady a nižší požadavek na odměnu (z toho vyplývající nižší marže, viz kapitola 3.3.2.2 Cena) významně ovlivňují výši ceny. Ta se pohybuje na nižší úrovni než u konkurence. Kvalita je ovšem ve srovnání s konkurencí stejná, mnohdy vyšší. RICADO se tedy díky individualitě, kompletnosti nabídky, cenové politice a kvalitě zpracování drží na úrovni rakouských středních a větších firem. Naproti tomu vzhledem k její velikosti a velikosti svých výrobních kapacit není schopna konkurovat jejich objemům. Tyto firmy disponují lepším vybavením a většími výrobními kapacitami. Toto se projevuje i na propagaci. Většina konkurenčních firem disponuje velmi silnou propagací, potřebují totiž tyto velké kapacity naplnit. Naproti tomu RICADO propagaci vůbec nevyužívá. Jednou zakázkou vyblokuje svoji kapacitu i na několik týdnů až měsíců. Tržní podíl RICADA se tedy pohybuje v řádech zlomků procenta. Celkově existuje určitá konkurenční rivalita mezi firmou RICADO a tamějšími firmami. Firmy si konkurují na úrovni



firma × firma, nikoliv produkt × produkt. Nedochozí zde však k velkým konkurenčním bojům, spíše k rozdělení si trhu a zákazníků.

### 3.2.1.6 Zhodnocení vlivu

Jednotlivé faktory působí různými způsoby. Zákazníci představují hnací motor firmy, důvod, díky kterému se firma snaží neustále rozvíjet. Jejich vliv můžeme ohodnotit jako kladný.

Pokud se zaměříme na další faktor, a to dodavatele, zde se dostaneme k obojímu hodnocení (kladné i záporné). Vždy bude záviset na dané situaci. Při dlouhodobé spolupráci jsou například dodavatelé ochotni poskytovat různá zvýhodnění, naopak v případě ukončení spolupráce dojde k velmi negativnímu ovlivnění, které způsobí firmě komplikace.

Vliv substitutů či příchod nových firem vnímá vedení firmy jako zanedbatelný. Dle jeho slov nedochází k zásadnímu ovlivnění firmy těmito faktory. Konkurenční firmy a rivalita v oboru vesměs kladným způsobem stimulují firmu k lepším výkonům, neustálému rozvoji a snaží se držet s nimi krok.

Z hlediska Porterovy analýzy ovlivňují firmu zákazníci, dodavatelé a konkurenční firmy společně s rivalitou v oboru.

**Tabulka 3.1:** Vliv jednotlivých sil [vlastní zpracování]

Faktor	Vliv
zákazníci	+
dodavatelé	-/+
substituty	0
nové firmy	0
konkurence, rivalita	+

### 3.2.2 Analýza stakeholders

Na každou firmu mají významný vliv její stakeholders, neboli zájmové skupiny, které ovlivňují a jsou ovlivňovány strategickým výstupem firmy. Na firmu RICADO takto působí několik skupin:

**Majitelé** – hrají významnou roli, tvoří pracovní kapitál této firmy a jejich vliv na firmu je nesmírný. Jako většina majitelů považují za důležité, aby firma byla zisková, rostla a netrpěla nedostatkem zakázek. Pozitivně tedy ovlivňují chod firmy a pro tvorbu strategie představují nejdůležitější a rozhodující faktor.

**Zákazníci** – ty především vždy bude zajímat schopnost firmy zhotovit zakázku. Jakým způsobem se strategie podepíše na ceně a kvalitě výstupu. Velkou roli hraje povaha vztahu zákazníka s firmou. RICADO neustále přichází do styku s určitým počtem nových zákazníků. Existuje skupina stálých zákazníků, která se na firmu obrací s novými požadavky. Většinou tomu ovšem bývá až po určitém časovém intervalu a s odlišným požadavkem než u předchozí zakázky. Klienti firmy by tedy v tomto ohledu nemuseli být tolik citliví na eventuelní změny.

**Dodavatelé** – významně mohou ovlivňovat firmu. Pokud by se firma rozhodla například pro masovou výrobu, mohlo by dojít k situaci, že dodavatel nebude schopen uspokojit požadavky firmy. Velké riziko tkví také ve spolupráci s firmou I+M Čípek, u které RICADO provádí dýchání. V okamžiku, kdy nová strategie bude na tento subjekt jakkoliv negativně působit, může dojít k narušení spolupráce obou firem. Toto může vést ke značným problémům.

Dodavatelé mohou působit i pozitivně. Strategie, která způsobí rozvoj firmy a zvýšení jejich zakázek, povede ke zvýšení odebíraného zboží u dodavatelů. Toto mohou vnímat pozitivně. Dodavatelé mohou strategii ovlivňovat pozitivně i negativně, vždy bude záležet na její povaze.

Firma zaměstnává jednoho stálého **zaměstnance**. Ten je považován za součást týmu. Firma vnímá, že bez něj by její funkčnost nebyla možná. Naopak i on vnímá sounáležitost s firmou. Zaměstnanec tedy stejně jako majitelé pozitivně ovlivňuje firmu i její strategické řízení.

**Tabulka 3.2:** Vliv stakeholders [vlastní zpracování]

Stakeholder	Vliv	Spolupráce
majitelé	+	spolurozhodovat/rozhodovat
zákazníci	+	informovat
dodavatelé	+/-	informovat
zaměstnanec	+	spolupracovat/konzultovat

### 3.3 Analýza interního prostředí [37]

#### 3.3.1 Popis firmy

Základní charakteristiky firmy RICADO jsou uvedeny v tabulce 3.3.

**Tabulka 3.3:** RICADO – základní informace [37]

Popis firmy	
Firma	RICADO
Právní forma	sdružení živnostníků
Společníci	Tomáš Culík František Pokorný
IČO společník 1	68484747
IČO společník 2	70183261
Obor podnikání	Truhlářství, podlahářství Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
Sídlo a místo podnikání	Brněnec 43 569 04 Brněnec
Zaměstnanci na HPP	1 zaměstnanec
Zaměstnanci na jiný než HPP	příležitostně 2 brigádníci
Účetnictví / daňová evidence	účetnictví
Daňový poradce	ANO
DPH	plátcí DPH

Firma RICADO působí na trhu od roku 2000. Vznikla jako sdružení dvou živnostníků – Tomáš Culík, František Pokorný. Podniká dle živnostenského zákona v oboru Truhlářství, podlahářství (živnost ohlašovací řemeslná). Na počátku se zabývala pouze výrobou dveří a schodů. Dnes zajišťuje výrobu kompletních dřevěných interiérů rodinných domů, bytů a jejich vybavení. Působí převážně na rakouském trhu doplňkově na trhu českém. Provozovna firmy se nachází v Pardubickém kraji konkrétně v obci Brněnec nedaleko města Svitavy.

Firma zaměstnává od roku 2006 jednoho zaměstnance na hlavní pracovní poměr. V posledních dvou letech využívá příležitostně brigádníky. Jde o studenty studující obor truhlářství. Kompetence v rámci firmy jsou rozděleny následovně:

### **Tomáš Culík – společník 1**

- Zákaznická agenda (získávání a vyřizování zakázek, domluva parametrů, komunikace se zákazníkem, kontaktní osoba pro zákazníky).
- Administrativa (fakturace, vedení veškerých dokladů).
- Dodavatelská agenda (objednávky materiálů, komunikace s dodavateli).
- Doplňkově v případě nutnosti (přeplněná kapacita) – výroba.

### **František Pokorný – společník 2**

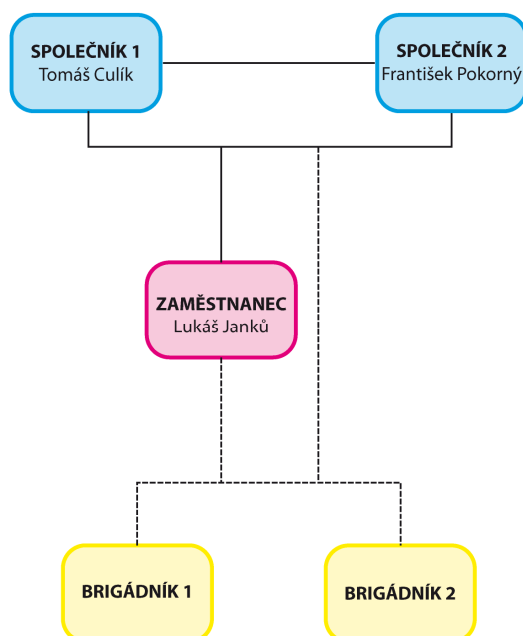
- Výroba a zhotovování zakázek.
- Vedení zaměstnance(ů).
- Správa dílny.

### **Lukáš Janků – zaměstnanec**

- Výroba a zhotovování zakázek.

### **Brigádníci**

- Hrubé opracování materiálů.



**Obrázek 3.2:** Organizační struktura firmy RICADO [vlastní zpracování]

### 3.3.2 Marketingový mix [6]

#### 3.3.2.1 Produkt

Obecně můžeme charakterizovat produkt jako kompletní dřevěné interiéry a jejich vybavení. Jde o zakázkovou kusovou výrobu na objednávku. Podoba výrobku, jeho funkčnost, vlastnosti a použitý materiál záleží vždy na požadavcích zákazníka. Firma dbá na precizní provedení se zaměřením na detail. Využívá kvalitních materiálů, převážně masivní dřevo, u levnějších variant potom deskové materiály s dýhovým nebo laminátovým povrchem. Firma je schopna zabezpečit kompletní vybavení celého interiéru od dveří a obložení přes schody až po nábytek.

Zjednodušený výrobní mix:

- Kompletní vybavení celého domu/bytu.
- Kompletní vybavení jednotlivých místností (kuchyně, ložnice, obývací pokoje...).
- Dveře a jejich rámy.
- Schodiště a obložení interiéru.
- Kusová výroba (stoly, postele, skříně).
- Dřevěné obložkové zárubně z masivu (specialita firmy RICADO).

Nabízený sortiment se shoduje se sortimentem, který poskytují firmy na daném trhu. Specialitou RICADA jsou dřevěné obložkové zárubně z masivu. Jde o obložení rámu dveří zhotovené z masivního dřeva. Tento výrobek ostatní konkurenční firmy zhotovují pouze z plošných materiálů, použití masivního dřeva neumožňují.

Produkty firmy RICADO se pyšní dlouhou životností a to díky použitým materiálům a vysoké kvalitě zpracování. Hrozí tedy spíše morální zastarávání než mechanické. Firma tedy musí sledovat trendy a novinky v odvětví a snažit se je následovat.

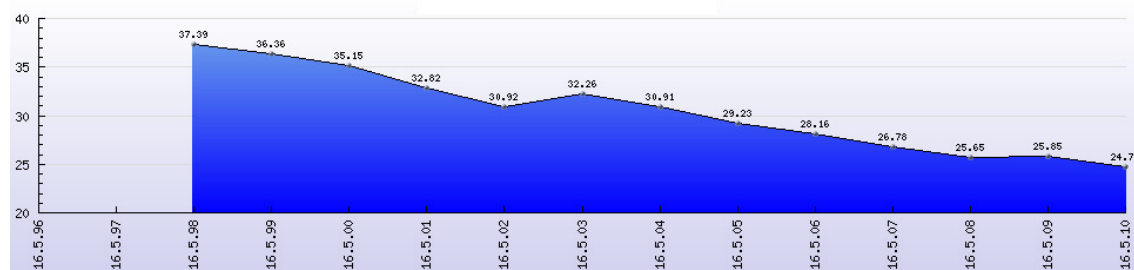
Do uceleného výstupu firmy nepatří pouze samotná výroba zakázky, patří sem také jeho distribuce, montáž a následný servis. Snahou vedení je poskytovat ucelenou nabídku v rámci odvětví, ve kterém podniká (ukázky výrobků viz Příloha 1).

### 3.3.2.2 Cena

Firma řadí své produkty na pomezí vyšší střední a luxusní třídy. Orientuje se jednoznačně na zákazníky, kteří jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za vyšší kvalitu. Ke stanovení ceny dochází následujícím způsobem:

- Náklady na materiál: hlavní materiály (dřevo, plošný materiál), kování, nátěrové hmoty, spotřební materiál (šrouby, hřebíky...).
- Příspěvek na fixní náklady: energie, údržba strojů a nástrojů, případné splátky leasingu strojů.
- Montáž a doprava: v ceně je kalkulován i příspěvek na montáž a dopravu.
- Mzda pracovníka: na každé zakázce či části zakázky pracuje jeden pracovník, díky tomu je jasná i jeho mzda.
- Příspěvek na zisk.

Firma působí převážně na rakouském trhu, tvorbu ceny tedy ovlivňuje vztah české koruny vzhledem k euru. Posilování české ekonomiky a tím i české měny vedlo k velkým změnám kurzu eura (viz obrázek 3.3). Při stanovování ceny byla tedy firma nucena měnit několikrát výši ceny. Na první pohled by se mohlo zdát, že tento fakt bude mít negativní dopad na zákazníka, ovšem vzhledem k různorodosti zakázek a sjednání koncové ceny dopředu k tomu tolik nedochází. Tuto změnu zaznamenávají spíše stálí zákazníci, kteří přicházejí s dalšími novými zakázkami. Větší dopad zaznamenává firma samotná. I přes fakt, že zvyšuje ceny, neznamená to pro ni vyšší zisk.



**Obrázek 3.3:** Vývoj kurzu eura [29]

Z hlediska konkurenceschopnosti můžeme říci, že vůči rakouským firmám se ceny produkce firmy RICADO pohybují na nižší úrovni. Výši ceny ovlivňuje několik aspektů:

- RICADO vyrábí v malé dílně, z toho vyplývají nízké výdaje za energie.
- Firma odebírá od českých dodavatelů, kteří prodávají suroviny za nižší ceny než obdobné firmy v Rakousku.
- Příspěvek na zisk a mzda pracovníka je vypočítána na nižší hodnotu, než by si naučtoval rakouský podnikatel. Vychází se z faktu, že ohodnocení, které je přijatelné v naší ekonomice, by na rakouském trhu bylo nevyhovující (z pohledu místních poměrů).
- Další cenový bonus představuje distribuce. Tu v rámci vyúčtování zákazník nenalezne. RICADO má zahrnutu montáž a servis v ceně a navenek proklamuje její bezplatnost. Ostatní konkurenční firmy si tyto služby účtují zvlášť.

Celkově je tedy firma schopna snížit cenu na velmi (pro rakouského zákazníka) zajímavou úroveň. Rozdíl proti některé konkurenci je znatelný, ne však natolik markantní, aby zpochybňoval kvalitu produkce.

### **3.3.2.3 Distribuce**

V oblasti distribuce využívá firma svých vlastních zdrojů. Vše začíná dohodou týkající se zakázky: jaké jsou požadavky zákazníka, jak bude zakázka vypadat. Firma stanoví předběžný termín dodání a výši ceny. Následně zákazník zaplatí předem stanovenou zálohu na materiál. Tímto se firma chrání proti zrušení zakázky či jiným komplikacím. Dále dochází k procesu výroby. Veškeré polotovary a zhotovené části připravené ke kompletaci transportuje firma pomocí vlastních prostředků (nákladní automobil) k zákazníkovi. Zde dochází k finálnímu předání v podobě montáže. Nakonec zákazník doplatí stanovenou výši ceny. Jak již bylo zmíněno, distribuce k zákazníkovi a následná montáž představuje jednu z přidaných hodnot, které firma poskytuje.

Z hlediska dodavatelů záleží na formě domluvy. Někteří dodávají firmě požadovaný materiál až na dílnu, u některého materiálu si firma distribuci zajišťuje sama. Mnohdy si firma přijede vybrat daný materiál přímo k dodavateli (např. masivní dřevo). Již samotný výběr totiž může velmi ovlivnit konečnou podobu zakázky.

### **3.3.2.4 Propagace**

Tato oblast je subjektem záměrně zanedbávána. Dle slov majitelů, v případě, kdy by došlo k jakémukoliv stupni propagace, zvýšil by se pravděpodobně objem zakázek. Ten by vzhledem k naplněnosti kapacit nebyli schopni uspokojit.

Propagace firmy funguje na bázi doporučení. Spokojení zákazníci šíří informaci o firmě a její nabídce ve svém okolí. Díky tomu získává RICADO nové klienty. Takováto komunikace způsobuje naplnění jejích výrobních kapacit. Za celou dobu existence tak firma nepocítila potřebu zvyšovat úsilí v oblasti marketingové propagace. Jediný materiál, kterým firma disponuje, jsou vizitky majitele, který zakázky vyřizuje a domlouvá.

### 3.3.3 Finanční analýza [11]

Z finančního hlediska označíme firmu jako ziskovou. Její rozpočet není zatížen splátkami či úroky z úvěru nebo leasingu. Jedinou výjimku tvoří končící leasing formátovací pily, který představuje posledních několik splátek. Při tvorbě cen počítá firma s příspěvkem na zisk. Díky tomu v posledním období (3 roky) vykazuje kladný hospodářský výsledek. S jeho pomocí dochází k rozvoji firmy. Společníci investují vždy alespoň část zisku zpět např. do zakoupení nového zařízení nebo vybavení. Cíleně tak zbytečně nezatěžují rozpočet firmy.

Zákazníci při uzavření zakázky skládají zálohu ve výši ceny materiálu. Za pomoci tohoto systému firma neváže svoje zdroje při jeho nákupu a platí dodavatelům ihned. Všeobecně se RICADO snaží ochránit svoji finanční bilanci proti jakýmkoliv zbytečným výkyvům. Sjednání nového úvěru či leasingu by mohlo připadat v úvahu při větší investici (nový stroj, rozšíření dílny...).

Pro posouzení firmy byly zvoleny některé ukazatele, které nejlépe zhodnocují její finanční situaci. Vedení firmy považuje přesná data za cenná a jednotlivé výkazy a podklady nebyly zpřístupněny. Jednotlivé ukazatele byly tedy popsány pomocí rámcových informací, které firma poskytla.

#### Rentabilita

V této oblasti dochází k hodnocení zisku získaného z podnikání vůči vloženým zdrojům. Nejlépe by firemní situaci vystihovaly tyto dva ukazatele:

- **ROA (Return On Assets) – Rentabilita celkového kapitálu**, u které se poměřuje hospodářský výsledek po zdanění (zisk) vůči celkovému kapitálu. Výsledek se potom srovnává s oborovým průměrem. Tento ukazatel by byl totožný i s ROE (Return On Equity) – Rentabilita vlastního kapitálu (nepřítomnost cizích zdrojů).



- **ROS (Return On Sale) – Rentabilita tržeb**, u které se poměřuje hospodářský výsledek vůči tržbám. U tohoto ukazatele by se firma pohybovala v rozmezí 6 % až 10 %, což znamená dobrou situaci. V těchto číslech se firma pohybuje, jelikož vykazuje kladný hospodářský výsledek a ceny výrobků jsou stanoveny tak, aby se pokryly veškeré náklady a navíc byl generován zisk.

### Likvidita

Likvidita zkoumá schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Zobrazuje krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy popř. jejich částmi. Tento ukazatel se dělí na tři stupně:

- Likvidita III. stupně – běžná (výsledná hodnota v intervalu  $<1,5; 2,5>$ )
- Likvidita II. stupně – pohotová (výsledná hodnota nad 1)
- Likvidita I. stupně – okamžitá (výsledná hodnota v intervalu  $<0,2; 0,5>$ )

Pro jednotlivé stupně by se firma pohybovala vždy v rozmezí, které hodnotí firmu jako značně likvidní (viz rozdělení). Toto je způsobeno faktem, že firma při uzavření zakázky vybírá zálohu na materiál a tím pádem je schopna okamžitě krýt své závazky.

### Zadluženost

Analýza zadluženosti určuje vztah mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji. Zobrazuje, kolik majetku financují cizí zdroje.

- **Celková zadluženost** ukazuje poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům. Pro RICADO bude tento ukazatel vykazovat hodnoty kolem 0,1 – 0,2 (maximálně 0,3). Mezinárodně je takovýto výsledek hodnocen jako nízká zadluženost.
- **Koeficient samofinancování** jako další ukazatel zobrazuje finanční strukturu firmy. Poměřuje vlastní kapitál k celkovým aktivům. Vzhledem k faktu, že RICADO kromě končícího leasingu nedisponuje žádnými cizími zdroji, bude se poměr vlastního a cizího kapitálu pohybovat kolem hodnot 90:10. Toto vyjadřuje relativní nezávislost firmy.

Samofinancování představuje vcelku drahou variantu finančního řízení. Zisk (obnos, který může být investován zpět do firmy) podléhá zdanění a tím se zmenšuje jeho velikost. V případě úvěru dochází sice k zatížení firmy splátkami, ale úroky z úvěru

představují daňově uznatelný náklad. Dle literatury se firmám doporučuje poměr vlastního kapitálu vůči cizímu 50:50 nebo 60:40, záleží na zdroji.

### **Zásoby**

Z hlediska řízení zásob představuje velmi zajímavé hledisko **dobu obratu zásob**. Řeší, jak dlouho (vyjádřeno ve dnech) jsou zásoby vázány ve firmě, než dochází k jejich spotřebě (materiál) nebo prodeji (zásoby vlastní výroby). Dochází k poměření průměrných zásob a denních tržeb. Vzhledem k tomu, že firma drží jen zásobu materiálu potřebnou pro aktuální zakázku ve výrobě, představovala by hodnota tohoto ukazatele nízké číslo. Doba by se rovnala době zhotovení zakázky (20 dní až 60 dní, v závislosti na velikosti zakázky).

## **3.4 Analýza konkurenční výhody**

Pro identifikaci konkurenční výhody bude využito analýzy zdrojů a hodnotového řetězce. S jejich pomocí dojde k určení aspektů, které RICADO odlišují od ostatních firem.

### **3.4.1 Analýza zdrojů**

Tato analýza rozlišuje jednotlivé zdroje a jejich využití. Hodnotí význam, který přinášejí, a odhaluje firemní kompetence.

#### **3.4.1.1 Hmotné zdroje**

##### **Finanční zdroje**

Firmu finančně nezatěžují téměř žádné splátky úvěrů či leasingů. RICADO vlastní část budovy, ve které se nachází provozovna (dílna) a veškeré vybavení dílny. V případě nutnosti či potřeby si může firma sjednat půjčku či úvěr na jakýkoliv účel. Toto by se uskutečňovalo prostřednictvím finančních subjektů (banka), pro které by firma měla být dostatečně bonitním partnerem.

##### **Fyzické zdroje**

Provozovna firmy se nachází v klidné lokalitě vesničky Brněnec. Dílna je situována v samostatné budově. Tu sdílí firma s Pneuservisem, ale díky rozdělení na dva samostatné celky, nevznikají žádné problémy. Dílna maximálně vyplňuje kapacitu dané

části budovy. V přízemí se nachází dílenská část se stroji a v prvním patře kancelář, šatny a sociální zařízení. Dále se zde nachází jedna místnost doposud využívaná sporadicky. V posledních několika měsících zde byla zhotovena podlaha a nyní se tento prostor používá pro šití dýhy. V budoucnu by bylo možné zde uskutečňovat i další aktivity a tím uvolnit prostory v dílně. Bylo by ale nutné pořídit výtah pro přesun materiálu.

### **Technické zdroje**

I když jde o malou firmu, disponuje RICADO některými většími stroji jako například: formátovací pila, srovnávací fréza s protahem, spodní fréza a stroj na šití dýhy. Díky tomuto vybavení jsou pracovníci schopni, v prostorově relativně malé dílně, zhotovit i velké zakázky. Na přepravu materiálu a zhotovených zakázek, využívá firma vlastního nákladního automobilu.

### **Organizační zdroje**

Systém kontroly ve firmě se uskutečňuje na bázi vlastní zodpovědnosti. Při výrobě se každý pracovník zabývá jednou zakázkou (či částí zakázky). Vzhledem k povaze firmy, kdy se jedná téměř o „one man show“, přichází tato varianta nejvíce v úvahu. Firma zaměstnává trvale pouze jednoho zaměstnance, a tedy řízení je realizováno spíše na bázi spolupráce a dohody. Všem zúčastněným stranám jde o stejný cíl – poskytnout zákazníkovi prvotřídní výrobek.

#### **3.4.1.2 Nehmotné zdroje**

##### **Know-how a inovace**

Velkou předností firmy je způsob zhotovování dřevěných obložkových zárubní z masivu. Dle slov majitelů: „Tohle konkurence neumí“. Konkurenční firmy jsou schopny poskytnout tento produkt pouze z plošných materiálů. Významnou roli v této oblasti hraje i technická zručnost a zdatnost samotných pracovníků a jejich nápady. Toto se významně podepisuje na konečné podobě výrobků.

##### **Reputační kapitál**

Na trhu se firma pyšní výbornou pověstí. Značka RICADO je zákazníky spojována s vysokou kvalitou, precizností a skvělým designem. Celý tento výčet uzavírá pro

zákazníky mnohdy neuvěřitelné porovnání cena/výkon. Důkazem veškerých těchto informací je skutečnost, že RICADO nepoužívá propagaci. Firemní kapacity jsou vytíženy na několik měsíců dopředu a to je díky ústnímu doporučení spokojených zákazníků.

### **Měkké prvky managementu**

Firemní kultura, způsob komunikace a systémy řízení představují velikou přidanou hodnotu firmy. O vedení zde nelze hovořit, zaměstnanec je vedením považován za rovného spolupracovníka. Můžeme zde hovořit o „rodinném“ prostředí, i když nejde o rodinnou firmu. Otevřená komunikace a společné řešení veškerých problémů je téměř automatické. Vedení se snaží o to, aby zaměstnanec nevnímal žádné náznaky podřízenosti, vnímají jeho nepostradatelnost.

#### **3.4.1.3 Lidské zdroje**

Majitelé i zaměstnanec představují nejdůležitější zdroj firmy. Každý svým způsobem přispívá k tak dobrému výstupu firmy.

Tomáš Culík (první společník), který má na starosti veškeré administrativní a papírové záležitosti, díky svým schopnostem a dobré znalosti německého jazyka dovedně komunikuje se zákazníky. Právě jeho zásluhou jsou kapacity firmy naplněny. Stará se o veškeré doklady a komunikaci s dodavateli. Veškeré tyto procesy fungují bez problému. Díky jeho vzdělání a zkušenostem s výrobou je schopen zastat i práci v dílně.

O výrobu se převážně starají František Pokorný (druhý společník) a Lukáš Janků (zaměstnanec). Oba tyto pracovníci se mohou pochlubit dlouholetou praxí v oboru. Dlouhodobá praxe není jejich jedinou předností. Smysl pro detail, extrémní pečlivost a zodpovědnost se kladně podepisují na podobě výrobku. Nadání pro design výrobků a vnitřní pohnutky, které nutí dokončit proces bez jakékoliv chyby, jsou pro oba pracovníky typické. Při výrobě se např. setkáme s milimetrovou prací (vše musí sedět přesně), uměleckou prací (skládání dřeva tak aby na sebe navazovaly letokruhy), broušením do absolutní hladkosti apod.

Na příležitostnou výpomoc dochází dva brigádníci. Jde o vybrané učně z 2. ročníku. Svěřována je jim pouze hrubá práce (broušení) tak, aby se naučili pracovat precizně a pečlivě. Vedoucí dílny nad nimi dohlíží a kontroluje jejich práci. Snaha vést oba učně

k dobré práci není bez důvodu. Pro případ eventuálního rozšíření firmy se vedení snaží brigádníky vychovávat podle vlastních představ.

#### **3.4.1.4 Schopnosti**

Provázanost jednotlivých zdrojů působí na výstup firmy. Právě díky těmto aspektům je firma RICADO tak úspěšná. Kompetence jsou rozděleny mezi její jednotlivé členy. Schopnost využít jednotlivých předností každého pracovníka utvořila fungující systém. Při výrobě hraje důležitou roli rozdělení práce (každý pracuje na jedné celé zakázce či její části) společně s odpovědností za její bezproblémové dokončení. Systém důvěry dává pracovníkům větší možnosti a volnost při rozhodování, s tím ale souvisí vyšší zodpovědnost.

Zakázky jsou domlouvány dopředu tak, aby při dokončení jedné bylo možné začít práci na další. Při předávání je běžné, že jednotlivé díly jsou zabaleny a tím ochráněny před poškozením. Cena smluvená na začátku se již nemění a montáž, jak již bylo zmíněno, je poskytována zdarma.

Zaběhlý systém firmě vyhovuje, netrpí nedostatkem práce, ale pociťuje potřebu se nějakým způsobem rozvíjet.

**Tabulka 3.4:** Analýza zdrojů [vlastní zpracování dle 12]

Zdroje a schopnosti		Hmotné	Nehmotné	Lidské zdroje	Schopnosti
Vzácné				Pracovníci (majitelé, zaměstnanec)	
Nenahraditelné					
Hodnotné		Část budovy s dílnou, vybavení dílny, nákl. automobil, způsob kontroly	Firemní kultura		
Neimitovatelné			Know-how obložkových zárubní z masivu, pověst firmy		Systém fungování firmy
Proč nelze imitovat?	Fyzicky unikátní		Know-how obložkových zárubní z masivu		
	Časově náročné		Pověst firmy		
	Skryté				Systém fungování firmy
	Ekonomicky založené				

**Tabulka 3.5:** Základní kompetence [vlastní zpracování dle 12]

Kompetence	Vzácné	Nenahraditelné	Hodnotné	Neimitovatelné	Proč nelze imitovat?			
					Fyzicky unikátní	Časově náročné	Skryté	Ekonomicky založené
Schopnost exklusivní výroby dle přání zákazníka								
Schopnost zajištění výroby při nízkých nákladech								

Základní kompetenci firmy můžeme definovat jako **schopnost exklusivní výroby dle přání zákazníka a schopnost zajištění výroby při nízkých nákladech**. Toto je možné díky kombinaci několika faktorů:

- Pracovníci (jejich schopnosti, zručnost a nápady).
- Firemní kultura (způsob vedení, rozhodování a spolupracování).
- Know-how obložkových zárubní z masivu (technologická přednost firmy).
- Systém fungování firmy (způsob alokace zakázek jejich řízení, výroba a následné předání).
- Velikost firmy/dílny (nízké režie společně s menším požadavkem na odměnu).

### 3.4.2 Analýza hodnotového řetězce

Za pomoci hodnotového řetězce došlo ke stanovení aktivit, které vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka a pomocí kterých dochází k odlišení firmy. Dále byla odhalena riziková místa, kterými by se firma měla zabývat. Do řetězce byly zahrnuty pouze aktivity, které nějakým způsobem firmu ovlivňují.

#### 3.4.2.1 Vymezení hodnoty

Hodnotu představuje kombinace několika hledisek dohromady. Důležitou roli hraje zpracování zakázky. Výběr materiálu, vysoká preciznost zpracování společně s důrazem na detail a vizuální vjem vtiskují podobě zakázky jedinečný ráz. Schopnost firmy zabezpečit kompletní sortiment už jen doplňuje výčet předností z hlediska výroby.

Významnou přednost zastává cena. Její hodnota se pohybuje na nižší úrovni, než by se u takové jakosti výrobku očekávalo. Vzhledem k systému průběhu vyřízení zakázky (viz kapitola 3.3.2.3 Distribuce) dochází k opačnému hodnocení: Tedy za předem domluvenou cenu je očekávána nižší jakost zpracování. Výsledek bývá pro zákazníky příjemným překvapením.

Poslední hodnototvornou položku představuje montáž a eventuelní servis. Montáž poskytuje firma zdarma a v případě závady nabízí i servisní služby. Celkově můžeme hodnotu definovat takto: **precizně zpracovaná zakázka vysoké jakosti za velmi přijatelnou cenu spojená s montáží a následnými servisními službami**.

### 3.4.2.2 Primární aktivity

#### Řízení vstupních operací

Vstupní operace byly rozděleny na aktivity týkající se zakázek a aktivity spojené s materiálem. **Aktivity týkající se zakázek:**

- **Alokace zakázek:** Firma se snaží neustále vyhledávat nové zákazníky. Ruku v ruce s tím zákazníci sami přicházejí na doporučení za firmou. Díky těmto faktům jsou firemní kapacity zaplněny na několik měsíců dopředu.
- **Získání a uzavření zakázky:** Nalezení potenciálního zákazníka neznamena získání zakázky. Prezentace firmy, komunikace se zákazníkem, ujednání parametrů a konečné rozhodnutí k uzavření zakázky hraje významnou roli.

Kromě zabezpečení zakázek spočívá důležitost také v **aktivitách spojených s materiálem**. Tyto aktivity spolu úzce souvisí. Po uzavření zakázky dochází okamžitě k výběru materiálu a jeho zakoupení nebo objednání u dodavatele. Firma materiál neskladuje. Na dílnu se dopraví vždy jen materiál týkající se dané zakázky. Nedochází tak k blokování již tak malého prostoru.

Pokud zakázka vyžaduje dýhování, firma využívá spolupráce s jedním dodavatelem (I+M Čípek). Díky této spolupráci drží náklady na tuto aktivitu na poloviční ceně, než by tomu bylo při zadání celé práce externí firmě. Díky tomu je schopna si podobu dýhy ovlivnit sama (návaznost vzorů).

#### Výroba a provoz

Tuto oblast můžeme označit za jednu z nejvýznamnějších. Zde vzniká přidaná hodnota a odlišení firmy. Došlo k identifikaci a rozebrání základních aktivit a jejich ohodnocení:

- **Návrh designu:** Zde dochází k vytvoření návrhu dané zakázky. Na návrhu vzhledu se podílí i zákazník, jeho přání a požadavky se zapracují a vytvoří se koncepce daného výrobku.
- **Rozřezání materiálu:** Zhotovení jednotlivých dílů úzce souvisí s designem. Aktivita, při které se dřevo mění v dané díly.
- **Opracování:** Několikrát opakované aktivity, při kterých dochází k vytvoření absolutně dokonalých křivek a tvarů. Na této aktivitě si pracovníci dávají nejvíce



- **Lepení a skládání:** Další aktivita, kterou se firma odlišuje. Téměř umělecká práce, při které si pracovníci „hrají“ se strukturou dřeva, spojují jednotlivé části tak, aby navazovaly jednotlivé vzory a vše perfektně sedělo.
- **Montáž/kompletace:** Zde dochází ke kompletaci již hotových částí dohromady.
- **Povrchová úprava:** Po kompletaci dochází k povrchové úpravě pomocí laků a barev.
- **Balení:** Jednotlivé hotové výrobky či jejich části jsou pečlivě zabaleny do smršťovací fólie a připraveny k exportu k zákazníkovi. Zabraňuje se tak mechanickému poškození.

### **Řízení výstupních operací**

Hotový výrobek dodává firma až k zákazníkovi, u kterého dochází k jeho umístění v místnosti či eventuální montáži. Tuto aktivitu zákazník platí skrytě v ceně výrobku. Navenek se montáž a servis prezentuje jako bezplatná služba.

### **Marketing a odbyt**

V této oblasti nejdůležitější aspekt představuje **tvorba ceny**. Za pomoci systému tvorby cen (viz kapitola 3.3.2.2 Cena) se firma dostává na hodnotu nižší než účtuje konkurence. Tato aktivita velmi souvisí se vstupními operacemi (zakázky, materiál), které ji ovlivňují.

### **Servisní služby**

Na zákazníky je apelováno, aby v případě závady (povolené šrouby, mechanická závada apod.) kontaktovali firmu. Ta se v dané lokalitě pohybuje často, proto je schopna zařídit opravu.

#### **3.4.2.3 Sekundární aktivity**

##### **Infrastruktura podniku**

V infrastruktuře hraje důležitou roli finanční řízení. Velmi těžce se odhaduje, zda představuje kladný nebo negativní přínos firmě. Samofinancování na jednu stranu nezatěžuje rozpočet firmy, ale na stranu druhou krátí zisky o daň.

Plánování firma využívá úplně. Je nucena plánovat několik měsíců dopředu tak, aby její kapacity byly stále vytížené.

### **Řízení lidských zdrojů**

Vedení formou „Laissez-faire“<sup>1</sup> a téměř „rodinné vztahy“ mezi společníky a zaměstnancem přispívají k úspěšnosti firmy. I když každý pracovník obstarává svoji část zakázky, odměna se stanovuje ze společného. Ve firmě neexistuje „moje“, „tvoje“, všichni se snaží o její maximální výkon.

### **Technologický rozvoj**

Do této oblasti zařadíme sledování trendů. Tímto se firma snaží udržet krok s konkurencí. Vzhledem k náročnosti trhu představuje tato aktivita nutnost pro získávání zákazníků. V patrnosti se musí brát kromě vývoje v oblasti designu také nové technické pokroky např. v oblasti kování (samovýsuvné pojezdy zásuvek, konstrukce do kuchyňských linek...), nátěrových hmot (nové barvy, laky) a materiálů (využívání exotických dřevin).

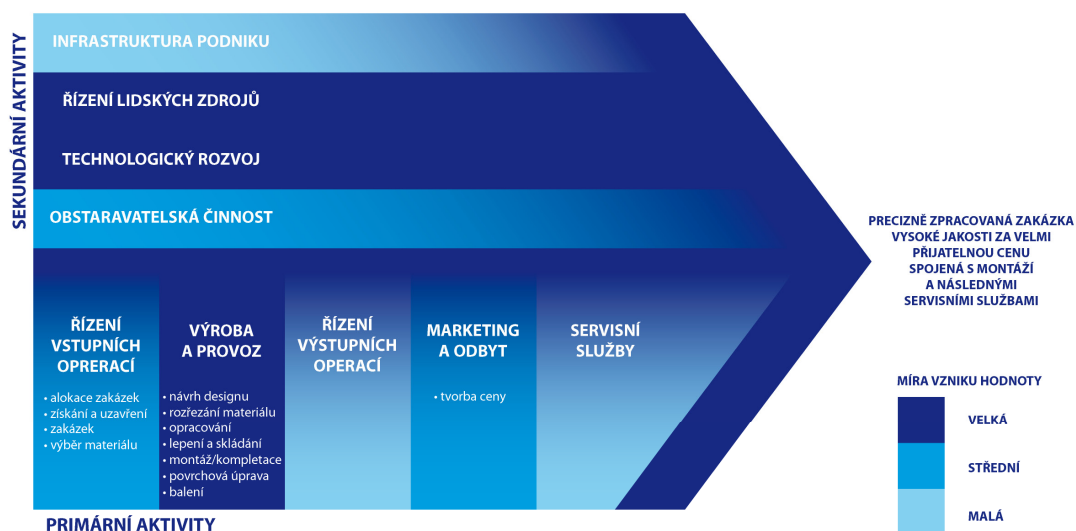
### **Obstaravatelská činnost**

Firma spolupracuje s několika stálými dodavateli. Kooperace funguje bez problémů a nehrozí zde žádné riziko. I přes fakt, že firma disponuje ojedinělou spoluprací s dodavatelem v oblasti dýhování, představují náklady na tuto činnost v souhrnu za rok vysokou částku. Způsobuje to vysoký objem zakázek, při kterých se tato činnost využívá. Díky tomu, že si firma není schopna tuto aktivitu zabezpečit sama, musí za ni platit vyšší částky.

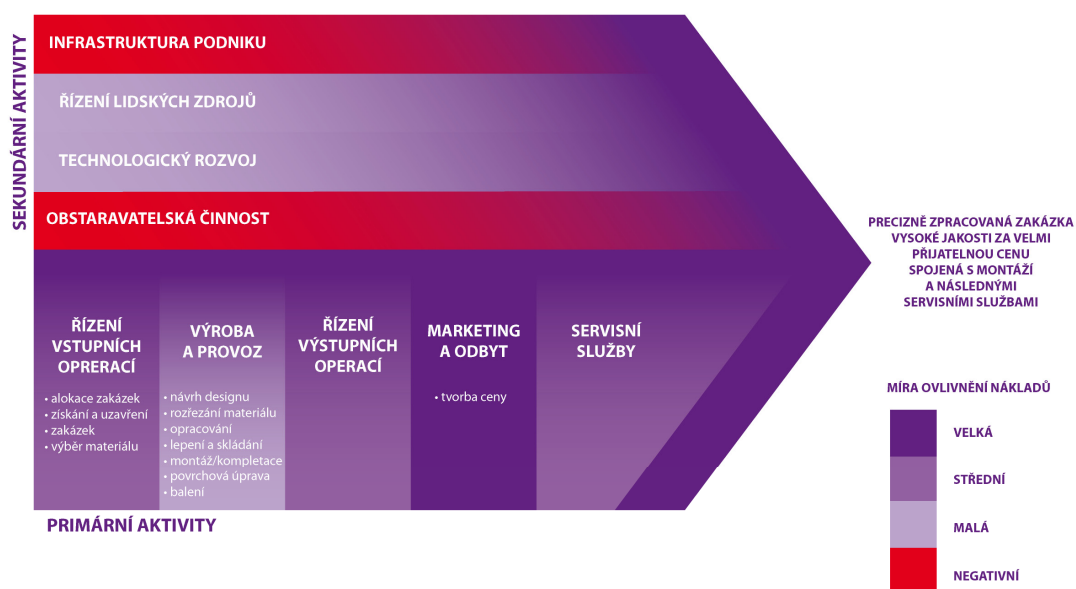
Jako nejvíce přínosnou oblast bychom mohli souhrnně označit výrobu a provoz. Nejde o jediné místo, kde vzniká přidaná hodnota. Právě kombinace několika oblastí a aktivit způsobuje odlišení firmy. Firma si díky tomu drží určité postavení v daném segmentu trhu a představuje pro určitou skupinu zákazníků splnění jejich požadavků a přání.

---

<sup>1</sup> „nechte nás konat“



**Obrázek 3.4:** Hodnotový řetězec – míra vzniku hodnoty  
[vlastní zpracování dle 12]



**Obrázek 3.5:** Hodnotový řetězec – míra ovlivnění nákladů  
[vlastní zpracování dle 12]

### 3.4.3 Zhodnocení konkurenční výhody

Na základě analýzy hodnotového řetězce a zdrojů došlo k identifikaci faktorů, které přispívají ke tvorbě konkurenční výhody firmy. Následující schéma (Matice CR/CV) odhaluje jednotlivé aspekty tvořící hodnotu pro zákazníka a míru jejich nahraditelnosti konkurencí. S její pomocí lze určit, v čem tkví přednosti firmy.

**Tabulka 3.6:** Matice CR/CV – zhodnocení konkurenční výhody  
[vlastní zpracování dle10]

Hodnota pro zákazníka	Velmi vysoká	Kompletnost nabídky	Nízká cena	Precizně zpracovaná zakázka		
			<ul style="list-style-type: none"><li>• Pracovníci</li><li>• Firemní kultura</li><li>• Systém fungování firmy</li><li>• Velikost firmy</li></ul>			
	Vysoká		Montáž zdarma	Servisní služby		
			Know-how obložkových zárubní z masivu			
	Průměrná					
	Nízká					
Velmi nízká						
Konkurenční výhoda identifikovaná v:		Velmi nízká	Nízká	Průměrná	Vysoká	Velmi vysoká
Analýza zdrojů						
Hodnotový řetězec		Schopnost substituce konkurencí				

### 3.5 Zhodnocení dle Nové Bostonské matice [9]

Díky nové Bostonské matici lze na základě hodnoty konkurenční výhody a možných cest, jak této výhody dosáhnout, rozdělit výrobky do čtyř segmentů. Za pomoci vedení firmy došlo k určení typických výrobků a jejich zařazení:

#### Slepá ulička (nejnižší ziskovost, minimální odlišení)

Do této skupiny zařadíme zhotovení interiéru šaten domů. Ty se vyrábí z nejobyčejnějších materiálů, výroba bývá časově náročná a neexistuje u nich možnost jakékoliv individuality. Firma si za jejich zhotovení musí účtovat nízkou cenu, jelikož

není možnost vytvořit přidanou hodnotu pro zákazníka. Zhotovení šatny bývá často součástí mnoha zakázek, takže nemůže dojít k jejich odmítnutí.

### **Objem (značná souvislost mezi podílem a ziskovostí)**

V tomto segmentu nalezneme výrobu dveří a schodů. Oba typy výroby představovaly na firemních začátcích jedinou produkci. Jde o nejčastěji požadované zakázky, a jejich objem se pohybuje ve větších číslech. Pokud firma získá zakázku na celý dům, nestane se, že by neobsahovala požadavek na zhotovení dveří a schodů.

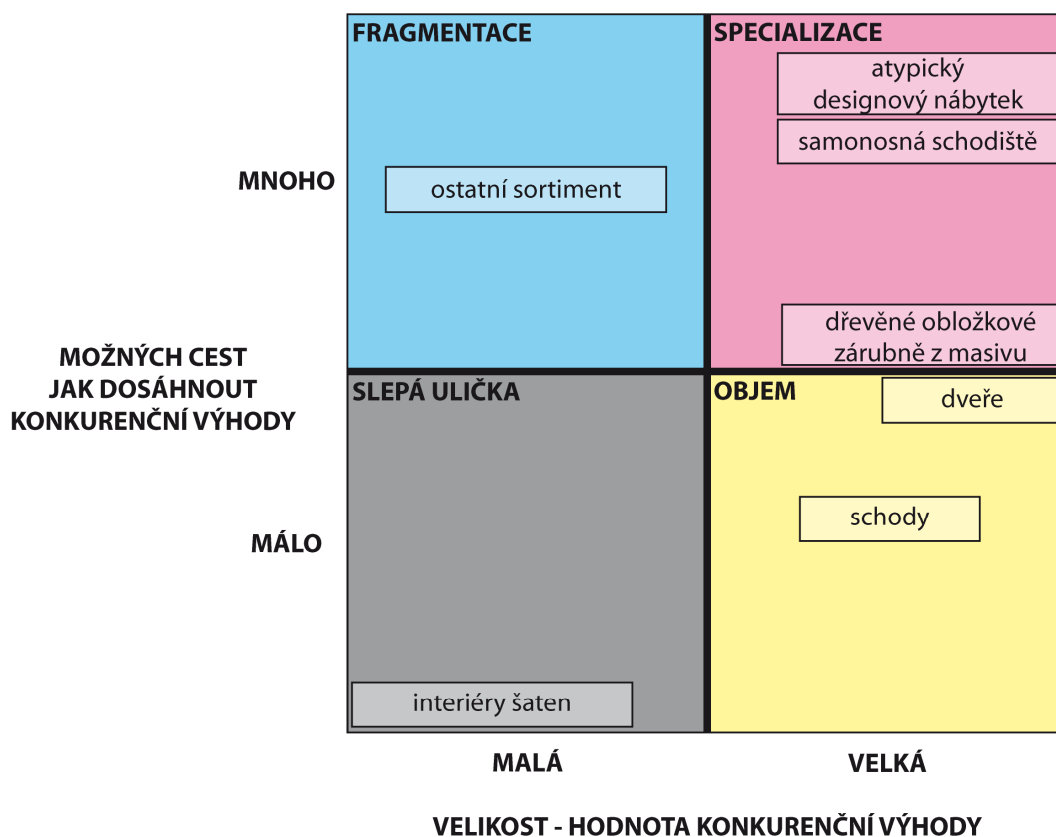
### **Fragmentace (důležitá schopnost dosáhnout konkurenční výhody)**

Zde se nacházejí téměř veškeré ostatní výrobky firmy. To díky její schopnosti vytvořit přidanou hodnotu v podobě kvalitního zpracování i na obyčejném výrobku. Jde o běžné vybavení, které bývá zhotoveno dle přání zákazníka (vybavení jednotlivých místností, dřevěné obložení interiérů...).

### **Specializace (závislost na velikosti konkurenční výhody)**

Do posledního segmentu spadá výroba samonosných schodišť a atypického designového nábytku. Při výrobě dochází k vytvoření velké přidané hodnoty právě díky designu a zpracování. Při každé zakázce vznikají unikátní výrobky, a tím je možné účtovat si za ně nadstandardní cenu.

Na pomezí mezi specializací a objemem se nachází výroba dřevěných obložkových zárubní z masivu. Tato specialita firmy úzce souvisí s výrobou dveří. Dalo by se říci, že jsou si navzájem komplementem. I když jde o unikátní výrobek, firma je nucena ho vyrábět ve velkém množství a není možné za něj účtovat neúměrně vysoké ceny.



**Obrázek 3.6:** Zhodnocení dle Nové Bostonské matice [vlastní zpracování dle 9]

## 3.6 Analýza SWOT

Výsledky jednotlivých dílčích analýz zobrazuje SWOT analýza a dává tak přehled o jednotlivých silných a slabých stránkách firmy a o příležitostech a hrozbách, které vyplývají z jejího okolí.

### 3.6.1 Silné stránky

Schopnost firmy zabezpečit kompletní vybavení celého domu či bytu hraje velmi významnou roli. Zákazníci považují tento fakt za důležitý. Precizní provedení zakázky se zaměřením na detail, příznivá cena, montáž zdarma a poskytnutí servisu v případě potřeby, tyto faktory představují silnou zbraň z hlediska výroby a její povahy. Tyto aspekty dále způsobují, že firma disponuje velmi dobrou pověstí, což můžeme také označit za její silnou stránku.

Další předností je téměř nulová zadluženost firmy. Veškeré půjčky a leasingy již splatila a může tedy v případě rozhodnutí uzavřít nové. Pro finanční instituce tak je bonitním partnerem.

### **3.6.2 Slabé stránky**

Mezi slabé stránky patří samofinancování firmy. Pokud by firma disponovala alespoň jistou částí cizích zdrojů bylo by možné ji lépe rozvíjet. Poměr cizích zdrojů ku vlastním se doporučuje 50:50.

Další slabina tkví v absenci potřebných strojů pro proces dýchování. Velké množství realizovaných zakázek vyžaduje tuto činnost a firma ji realizuje externě. Jediné, čím částečně eliminuje dopady tohoto faktoru, je povaha spolupráce s danou externí firmou (viz kapitola 3.2.1.2. Vyjednávací síla dodavatelů).

### **3.6.3 Příležitosti**

Jednotlivé příležitosti pramení převážně z rakouského trhu. Rakušané mají vysokou životní úroveň a tamní průměrná mzda se pohybuje na trojnásobku proti České republice. Toto způsobuje větší ochotu utrácet za „životu nepotřebné“ věci. Rakušané si tedy potrpí na zakázkový přepych a jsou ochotni za něj zaplatit nadprůměrnou cenu. Díky jejich povaze kladou velký důraz na preciznost a kvalitu zpracování jednotlivých výrobků.

Po útlumu při světové finanční krizi došlo v roce 2010 k oživení rakouské ekonomiky, což způsobilo nárůst spotřeby oproti předešlému roku. Rakušané opět povolili opratě svým peněženkám a pustili se do nakupování.

### **3.6.4 Hrozby**

Chystané reformy jednotlivých zákonů představují jisté riziko. Diskutované vyrovnání sazby DPH a změny v zákoníku práce patří mezi dominantnější z nich. Mělo by dojít i ke změnám zákonů týkajících se ostatních daní, ne však v tak významném rozsahu.

Spolupráce s firmou I+M Čípek funguje naprosto bez problémů. V momentě, kdy by došlo k jakýmkoliv komplikacím, znamenalo by to pro firmu dodatečné náklady a možná i nutnost měnit cenu při zakázkách vyžadujících dýchování. Hrozby plynoucí z okolí mohou jistým způsobem firmu RICADO ovlivnit, ne však zásadním způsobem.

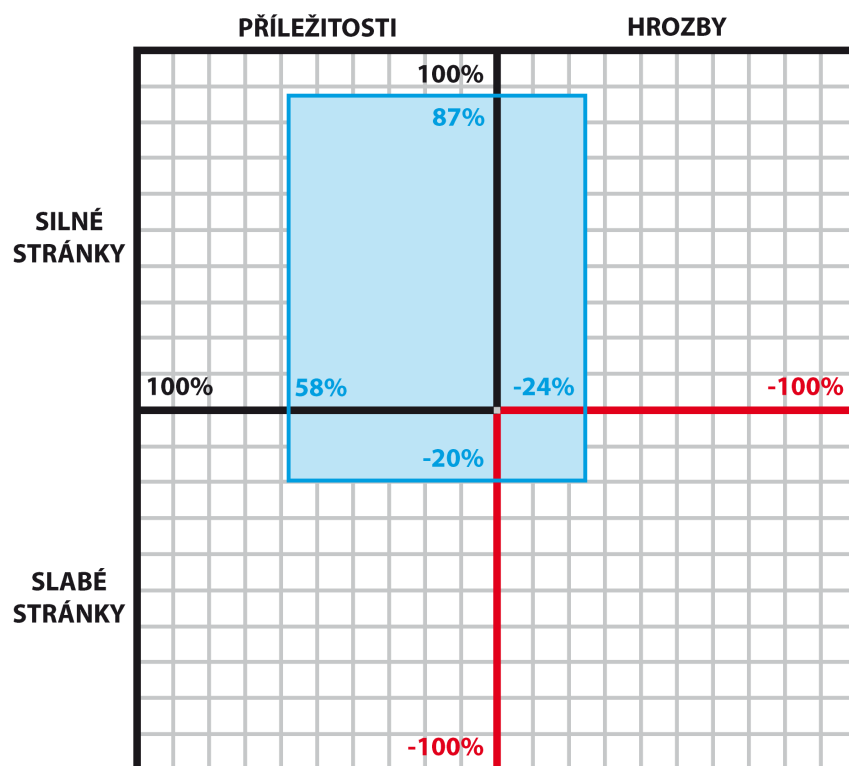
	POMOCNÉ k dosažení cíle	ŠKODLIVÉ k dosažení cíle
VNITŘNÍ původ	<b>SILNÉ STRÁNKY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kompletnost nabídky</li> <li>• kvalitní provedení zakázky</li> <li>• příznivá cena</li> <li>• montáž zdarma</li> <li>• servisní služby</li> <li>• nulová zadluženost</li> </ul>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• samofinancování</li> <li>• absence strojů (dýchování)</li> </ul>
VNĚJŠÍ původ	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoká životní úroveň v Rakousku</li> <li>• ochota Rakušanů více utrácet</li> <li>• jejich důraz na klaviltu a preciznost</li> <li>• očivení rakouské ekonomiky</li> </ul>	<b>HROZBY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• změna sazby DPH</li> <li>• změny v zákoníku práce</li> <li>• spolupráce s I+M Čípek</li> </ul>

**Obrázek 3.7:** SWOT analýza [vlastní zpracování]



**Tabulka 3.7:** SWOT analýza – situace firmy [vlastní zpracování]

	Faktory	Váha	Hodnocení (-5 až 5)	Souhrn V * H	Potenciální maximum	Hodnocení výsledku	% hodnocení výsledku
Silné stránky	kompletnost nabídky	10	5	50	50	0,8652	87
	kvalitní provedení zakázky	10	5	50	50		
	příznivá cena	8	5	40	40		
	montáž zdarma	5	4	20	25		
	servisní služby	5	3	15	25		
	nulová zadluženost	8	3	24	40		
	<b>CELKEM</b>			<b>199</b>	<b>230</b>		
Slabé stránky	samofinancování	3	-1	-3	15	-0,2000	-20
	absence strojů (dýchování)	7	-1	-7	35		
	<b>CELKEM</b>			<b>-10</b>	<b>50</b>		
Příležitosti	vysoká životní úroveň v Rakousku	5	2	10	25	0,5778	58
	ochota Rakušanů více utrácet	3	2	6	15		
	jejich důraz na kvalitu a preciznost	8	4	32	40		
	oživení rakouské ekonomiky	2	2	4	10		
	<b>CELKEM</b>			<b>52</b>	<b>90</b>		
Hrozby	změna sazby DPH	5	-1	-5	25	-0,2375	-24
	změny v zákoníku práce	4	0	0	20		
	spolupráce s I+M Čípek	7	-2	-14	35		
	<b>CELKEM</b>			<b>-19</b>	<b>80</b>		



**Obrázek 3.8:** SWOT analýza – situace firmy [vlastní zpracování]

## 4 Návrh

V návaznosti na výsledky dílčích analýz (analýza vnějšího okolí, oborového okolí, vnitřního okolí) byly sestaveny návrhy jednotlivých strategií (firemní, obchodní a funkční strategie). Došlo také k definování vize a mise firmy, které doposud existovaly pouze v nepsané formě. Jednotlivé stupně strategií byly rozpracovány na možné varianty řešení společně s hierarchií aktivit a činností, kterými je vhodné se ubírat.

### 4.1 Východiska

SWOT analýza zobrazila celkovou situaci firmy. Tento výsledek spočívá převážně v jejích silných stránkách kombinovaných s příležitostmi z vnějšího okolí.

Firma je schopna vyrábět vysoce jakostní výrobky a trh, na kterém působí, se vyznačuje vysokými požadavky. Navíc v poslední době došlo k oživení tohoto trhu. Strategie by tedy měly korespondovat s těmito faktory a stavět na jejich výhodách. Budou se tedy zakládat na silných stránkách firmy a využívat příležitostí daného trhu. Některé silné stránky se využijí jako doposud (montáž zdarma, servisní služby), s pomocí některých dojde k patřičným změnám (kvalitní provedení zakázky – nový sortiment, nulová zadluženost – uzavření úvěru). K těmto změnám přispějí i příležitosti (vysoká životní úroveň rakouského trhu, důraz na kvalitu a preciznost...).

#### 4.1.1 Směr strategického rozvoje

V návaznosti na zmíněné aspekty byly zvoleny následující varianty možného postupu, které byly následně rozpracovány:

- Strategie expanze v menším rozsahu (Expanze I).
- Strategie expanze ve větším rozsahu (Expanze II).

Toto rozhodnutí koresponduje s výsledky analýz a představuje jasné východisko pro následný rozvoj firmy. V konečném rozhodování už bude záležet na vedení firmy, jak velký rozsah zvolí.

Také by bylo možné vybrat strategii stability, kterou krátce popisuje následující kapitola. V návaznosti na veškeré dostupné informace nepředstavuje tato varianta ideální volbu. Již poslední dva roky se řídí firma touto strategií, a proto jsou

v následujícím textu uvedeny jen její základní charakteristiky. Další rozpracování již nebude provedeno.

#### **4.1.1.1 Stabilita**

Strategie stability vychází z veškerých dosavadních podmínek, aspektů, činností a aktivit, které zachovává a nadále využívá. Cílem této strategie je:

- Pokračovat v dosavadním způsobu podnikání s využitím zaběhlých procesů.
- Působit na stejný okruh zákazníků na daném trhu.
- Poskytovat stejný sortiment v totožné kvalitě zpracování.

Následování strategie stability se tedy od stávajícího stavu odlišuje snahou o zlepšení postupů v jednotlivých aktivitách a oblastech činnosti firmy. Při popisu této strategie pomocí rozšířeného marketingového mixu bychom se zabývali nynější situací (viz kapitola 3.3.2 Marketingový mix), z tohoto pohledu nedochází k vytváření něčeho nového, pouze ke zdokonalování stávajícího. Na následném popisu je možné dokumentovat možnosti eventuelních zlepšení.

#### **Marketingová strategie (cíl: zaměřit se na kompletní zakázky/vytvořit drobnou propagaci)**

Pro zefektivnění výstupu firmy by bylo vhodné zaměřit se na kompletní zakázky, (zakázky většího charakteru), které naplní kapacitu firmy, a eliminovat zakázky menšího rázu (např. zhotovení jednoho kusu nábytku). Zaměřit se na zákazníky, kteří požadují kompletní sortiment. Kompletní zakázky představují pro firmu větší přínos, neboť vyplní výrobní kapacitu na delší období a přináší i větší hodnotu v podobě účtované ceny.

Pro dosažení předchozího cíle je nutné nějakým způsobem komunikovat se zákazníky. Pro tento účel by bylo vhodné zhotovit drobné propagační materiály v podobě letáků či brožur, které by obsahovaly následující informace:

- Krátká informace o firmě.
- Nabízený sortiment.
- Zdůraznění kompletnosti sortimentu.
- Ilustrační foto výrobků pro lepší zaujetí zákazníka.
- Kontaktní informace.

Tímto materiálem by se firma měla prezentovat. Pro strategii stability by tento způsob měl být plně dostačující.

### **Výrobní strategie (cíl: udržet kvalitu výroby při stejných či nižších nákladech)**

Z hlediska výroby by pro firmu mělo být stěžejní zachovat kvalitu výroby, která je pro ni tak typická. Velmi stěžejní fakt reprezentuje i udržení nákladů na stejné hladině. Právě kombinace těchto dvou aspektů přináší hodnotu pro zákazníky.

### **Personální strategie (cíl: zabezpečit efektivnější využití pracovních sil)**

Vzhledem k tomu, že drobná propagace by mohla způsobit větší příliv zakázek, vhodným krokem by bylo zabezpečit pravidelnou výpomoc (brigádníci). Stanovit určitou dobu v týdnu, ve které by brigádníci docházeli na práci do dílny. Díky tomu by se stálí pracovníci zabývali složitějšími úkony a hrubá (méně kvalifikovaná) práce by byla vykonána pomocí brigádních sil. Díky pravidelnosti by došlo postupem času k zaučení těchto brigádníků a mohli by pomáhat i se složitějšími aktivitami. Celkově by mělo dojít ke zrychlení výrobního procesu a nedocházelo by k vyblokování zkušených pracovníků na rutinní práce.

### **Finanční strategie (cíl: udržet finanční situaci)**

V tomto případě by bylo výhodné udržet způsob financování firmy (samofinancování). Nezatěžovat firemní rozpočet splátkami leasingů a úvěrů a rozvoj firmy financovat z výsledku hospodaření jako doposud.

### **Zhodnocení a časový horizont**

U této strategie je důležité uvědomit si tyto aspekty:

- Jde o nejméně rizikovou variantu.
- Je vhodná pro přípravu firmy na eventuelní následnou expanzi.
- Znamená minimální změny v daných procesech a činnost.
- Jde o strategii na krátké období.
- Pro majitele nebude přinášet větší hodnotu než doposud.
- Vhodná pro vytvoření určité finanční rezervy pro eventuelní větší rozvoj firmy.
- Jde o nejpohodlnější variantu pro období bez významných hrozeb a příležitostí.

### 4.1.2 Konkurenční charakter strategického rozvoje

V rámci základního rozhodnutí došlo k volbě expanzivní politiky strategického řízení. Na následující úrovni je nezbytné vybrat cestu pro získání konkurenční výhody. Existují dvě cesty, kterými se dá ubírat:

- Nákladové vůdcovství.
- Diferenciace.

Pro firmu RICADO došlo k výběru strategie diferenciace. Veškeré aktivity a činnosti by měly směřovat k dosažení stanovené povahy strategie. Kroky, které RICADO uskuteční, by měly korespondovat se stanovenými cíly a odlišovat firmu od konkurence.

### 4.1.3 Cíle

Jednotlivé strategie obsahují aktivity, činnosti a postupy, pomocí kterých by mělo dojít k dosažení vytyčených cílů. Na úrovni business strategie byly definovány tyto hlavní cíle:

- Rozšířit nabízený sortiment o luxusní řadu a zacílit jej na nový segment trhu a zákazníků.
- Rozšířit kapacitu výroby.
- Zvýšit povědomí o firmě a informovat zákazníky o inovaci produkce.

Na funkční úrovni jsou hlavní cíle rozpracovány na jednotlivé dílčí takto:

#### **Expanze I:**

- **V horizontu 2 let zvýšit objem zhotovených zakázek za rok o 35% a tím způsobit růst tržeb o 20%.**
- Odlišit jednotlivý sortiment.
- Zabezpečit dostatečnou propagaci firmy a jejího sortimentu.
- Rozšířit personální zázemí.

#### **Expanze II:**

- **V horizontu 3 let zvýšit objem zakázek a tržeb o 50% a snížit náklady o 10%.**
- Odlišit jednotlivý sortiment.
- Zabezpečit dostatečnou propagaci firmy a jejího sortimentu.

- Rozšířit personální zázemí.
- Rozšířit technické vybavení dílny o stroje pro proces dýhování.

## 4.2 Vize, mise

I přes fakt, že se firma pohybuje na trhu již jedenáct let, nedošlo doposud k písemnému definování vize, mise ani firemní (corporate) strategie. Tyto aspekty existovaly prozatím pouze v neformální podobě „v hlavách majitelů“. S jejich pomocí došlo ke stanovení a upřesnění těchto informací. RICADO definuje vizi a misi takto:

### Vize

Stát se vyhledávanou truhlářskou firmou na daném trhu pro specifický a originální ráz její výroby. Zabezpečit plynul přísun zakázek pro naplnění kapacit výroby.

### Mise

Uspokojovat zákazníky kompletností své nabídky, kvalitou zpracování zakázky a doprovodnými službami. Zhotovovat zakázky prvotřídní kvality se zaměřením na detail a preciznost provedení a zachovat povahu výrobního procesu. Pro velmi náročné zákazníky poskytovat luxusní designové výrobky, které uspokojí jejich požadavky.

## 4.3 Obchodní strategie

V návaznosti na vizi a misi by RICADO chtělo působit jako:

- Malá truhlářská firma podnikající na Rakouském trhu konkrétně v příhraniční oblasti kolem města Laa an der Thaya.
- Firma zajišťující výrobu kompletních dřevěných interiérů rodinných domů, bytů a jejich vybavení.
- Firma, jejíž předností je precizní kvalita zpracování zakázky se zaměřením na vizuální detail.
- Firma poskytující doprovodné služby pro úplnou spokojenost zákazníků.

Vzhledem k velikosti firmy se slévá význam firemní a obchodní strategie. Na úrovni business strategie vždy dochází ke stanovování strategií pro jednotlivé SBU. Tato firma se vzhledem ke své velikosti na tyto jednotky nečlení, jelikož sama strategickou obchodní jednotku představuje.

Obchodní strategie je definována pomocí rozšířeného marketingového mixu. Obě expanzivní strategie zaštiťuje jedna určující obchodní strategie. Jejich rozdílnost se projeví až na následném stupni strategického řízení (v rámci funkční strategie).

#### **4.3.1 Expanze I + II**

Jak již bylo zmíněno, na úrovni obchodní strategie se budou obě následující varianty zabývat totožným zaměřením. Dochází v nich ke kombinaci expanzivní strategie společně se strategií diferenciací (odlišení). Na jednotlivých stupních došlo k navržení změn, které by bylo vhodné učinit. Byly také stanoveny postupy, činnosti a aktivity, které by měly dopomoci k dosažení stanovených cílů. Jednotlivé změny popisuje rozšířený marketingový mix. Cílem těchto strategií je:

- Rozšířit nabízený sortiment o luxusní řadu a zacílit jí na nový segment trhu a zákazníků.
- Rozšířit kapacitu výroby.
- Zvýšit povědomí o firmě a informovat zákazníky o inovaci produkce.

##### **4.3.1.1 Definování obchodní strategie pomocí rozšířeného marketingového mixu**

Veškeré aspekty budou uvedeny v konečné podobě, tedy jako kdyby došlo k implementaci dané strategie.

#### **Produkt**

Produktová řada se dělí na dvě hlavní skupiny. Jednu z nich představuje zhotovování kompletních dřevěných interiérů a jejich vybavení. Druhá nová řada je tvořena luxusním designovým nábytkem a doplňky interiérů.

Standardní produktová řada se zhotovuje v prvotřídní kvalitě s vysokou precizností zpracování. Podoba zakázky se odvíjí od přání a požadavků zákazníka a je zhotovována na míru.

U luxusní řady vzniká podoba na straně firmy. Zákazník pouze zadá druh nábytku či doplňku a doprovodné parametry (rozměry, eventuálně barva...). Konečný vzhled je v rukou firmy. Tento sortiment by měl zaujmout zákazníky, kteří si potrpí na originalitu a luxus. Z hlediska firmy jde o snahu, aby každý výrobek byl originál přesně ušitý na míru zákazníkovi.



## **Cena**

Ruku v ruce s rozdělením produktových řad jde i rozdělení stanovení ceny a cenová politika. V případě standardního výstupu chce firma zachovat stávající přístup k cenám. Jde tedy o cenu na přijatelné úrovni za velice jakostní sortiment. Stanovování ceny by se mělo uskutečňovat již zaběhlým způsobem (viz kapitola 3.3.2.2 Cena). Za tuto cenu poskytuje firma vysokou kvalitu a zákazníci je tento přístup velmi oceňován.

Stanovení ceny pro novou řadu se bude částečně uskutečňovat obdobným způsobem jako u standardního sortimentu. Odlišovat se bude ve velikosti přírážkové části. Ta by se měla pohybovat na několikanásobně vyšší hodnotě. V tomto ohledu nelze cenu stanovovat nízko, u luxusních výrobků se očekává vysoká cena. Z tohoto důvodu přibude mezi cenotvorné položky ohodnocení designu/nápadu tak, aby zákazníci řadili tyto výrobky do jiné skupiny než standardní výstup.

## **Distribuce**

V této oblasti nedochází k žádným změnám. Zákazníky velmi kladně vnímaná montáž zdarma zůstane nezměněna. Stejně tomu tak bude i u servisních služeb. Zvláště u luxusního sortimentu by měla být zdůrazněna montáž zdarma. Na zákazníky působí tyto aspekty jako přidaná hodnota.

## **Propagace**

V rámci propagace musí dojít ke změnám. Pro klasický sortiment nynější situace postačuje, ovšem pro luxusní řadu je nutné zabezpečit propagaci. V první řadě se zákazník musí dozvědět o inovaci ve výrobním programu firmy a za druhé musí mít možnost se o této novince dozvědět více informací. Pro firmu hraje nyní tato oblast důležitou roli. Komunikace se zákazníkem musí probíhat obousměrně. Významným aspektem bude volba cílové skupiny a jednotlivých komunikačních nástrojů.

## **Procesy**

Některé procesy zůstanou nezměněny. Základní rozdělení kompetencí mezi společníky funguje velmi dobře, není nutné je tedy jakkoliv měnit. Ve výrobě musí dojít k rozdělení činností, vnikly by tak dva pomyslné útvary:

- Zabezpečení výroby standardních zakázek.
- Zabezpečení výroby luxusního sortimentu.

Veškeré ostatní procesy se budou muset dle potřeby přizpůsobit tak, aby byl zabezpečen bezproblémový chod výroby.

## **Lidé**

V této oblasti představuje důležitý faktor rozšíření firemního personálu. Se stávajícím počtem není možné uskutečnit rozšíření výroby. Díky tomu zajistit dostatečně personální zázemí pro dosažení daných cílů.

## **Plánování**

Plánování by se mělo rozdělit do několika skupin:

- Plánování zakázek – zajištění plného využití kapacit.
- Plán každé jednotlivé zakázky.
- Plán rozšíření vybavenosti dílny.
- Plánování rozvoje firmy (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé).

Z tohoto ohledu jednoznačně směřovat k naplnění daného plánu a dosažení tak stanovených cílů. Motivovat pracovníky k jejich plnění a sounáležitosti s nimi. Pomocí pravidelného plánování urychlit rozvoj firmy a zvětšovat přínos pro majitele.

## **4.4 Funkční strategie**

Rozpracování aktivit a činností na nejnižší úrovni by mělo reflektovat a následovat stanovené cíle z vyšších úrovní. Navrhované varianty jsou rozpracovány na jednotlivé dílčí strategie pro každou oblast ve firmě a detailněji ukazují možnosti, kterými se firma může ubírat.

### **4.4.1 Expanze I**

Expanzivní politiku může firma využít v případě, kdy je jejím cílem rozvoj. Následující dvě strategie popisují strategii expanze kombinovanou se snahou diferenciací. Jejich odlišnosti tkví v rozsahu daných činností a v šíři pojetí.

Expanze I představuje nižší stupeň s menším rozsahem aktivit. Jejím cílem je vyřešit několik problematických aspektů a využít silných stránek firmy.

#### 4.4.1.1 Marketingová strategie

Marketingová strategie společně s výrobní strategií by měly být hnacími prvky této varianty. Velmi důležitým aspektem v rámci této oblasti bude nová výrobní řada. První hledisko, kterým se firma musí zabývat, představuje odlišení nové výrobní řady od stávající. K tomuto by měly složit tyto faktory:

**Označení/název:** Výstup firmy by měl být vnímán asi takto: Poskytujeme kompletní dřevěné interiéry a jejich vybavení ve vysoké kvalitě zpracování za příznivou cenu. Pro náročné zákazníky nabízíme tzv. Luxury collection. Jde o designový nábytek a doplňky interiérů zhotovované z prvotřídních materiálů (vzácné dřeviny). Jejich předností je originalita zpracování a osobitý design.

**Cena:** Jestliže u standardního výstupu představovala výše (respektive níže) ceny přidanou hodnotu pro zákazníka u luxusního sortimentu by tomu mělo být naopak. Cena této kolekce musí odrážet kromě nákladů také ohodnocení originality a designu. Zákazníci tedy na první pohled musí rozlišit, z jakých důvodů se cena za tento sortiment pohybuje tak vysoko a zařadit ji do jiné kategorie než standardní výstup firmy.

**Propagace:** Pro zajištění dostatečného odlišení daných řad by měla sloužit propagace a její komunikační nástroje. Mělo by dojít k vytvoření webové prezentace firmy. Na těchto internetových stránkách by zákazník mohl zjistit veškeré informace týkající se produkce firmy, odlišnosti standardního výstupu a Luxury collection, ukázky zakázek, historii firmy a její vizi a v neposlední řadě kontakty. Dále by bylo vhodné zhotovit drobné letáky pro distribuci mezi zákazníky.

#### 4.4.1.2 Výrobní strategie

Proces výroby by měl projít několika změnami. Již při současném stavu se pohybovala výroba na maximech svých kapacit, pokud tedy dojde k rozšíření sortimentu, nebude firma schopna zabezpečit svůj bezproblémový chod. Ke změnám by mělo dojít v několika oblastech:

**Rozšíření personálu:** Pro zabezpečení výroby je nutností přijmout nové pracovníky. Tuto problematiku popisuje následující kapitola.

**Správa jednotlivých zakázek a rozdělení kompetencí:** Výroba standardního sortimentu by měla být pod vedení stávajícího zaměstnance. Výkonný pracovní článek by zastala nová pracovní síla. Došlo by i ke změně organizační struktury. Nový

pracovník by byl pod vedením stávajícího zaměstnance. Zhotovení Luxury výrobků by potom byla záležitost jednoho ze společníků (František Pokorný), ten díky svým zkušenostem a schopnostem bude schopen tuto činnost zabezpečit.

**Odlišení sortimentu již při výrobě:** Již v minulosti firma uskutečňovala zakázky na pomezí klasické a luxusní kvality. Při využití strategie expanze a zavedení luxusní řady lze odlišit obě varianty. Přidaná hodnota nové kolekce by měla vznikat již výběrem materiálu. Zde by bylo vhodné využívat vzácnější dřeviny (např. africké dřevo makasar a zebrano) a vysoce kvalitní nátěrové hmoty. Největší punc luxusu by samozřejmě měl dodávat design daného výrobku. Do výroby by se zařadily i doplňky interiérů (např. lihové krby zasazené do dřevěných monolitů)

**V případě nutnosti dovybavení dílny:** Pokud by se firmě dařilo, je možné postupně dovybavovat dílnu potřebnými nástroji a stroji pro zefektivnění výroby.

#### **4.4.1.3 Personální strategie**

Rozšíření personálu firmy hraje významnou roli pro tuto strategii. Existuje několik stěžejních bodů, které je nutné brát v patrnosti:

**Výběr nového pracovníka:** Nejideálnější možností by bylo přijmout jako nového pracovníka jednoho z brigádníků, kteří již s firmou spolupracují. Firma tyto osoby zná, ví, jak pracují, a co od nich může očekávat. Problém tkví ve faktu, že jde prozatím o studenty, kteří doposud neukončili výuční studium. Bude záležet na vedení firmy, zda bude ochotna čekat či nikoliv. Při zvolení varianty okamžitého náboru bude nutné vybírat pouze ty nejlepší. Firma si zakládá na kvalitě zpracování, která vychází ze schopností jejich pracovníků. Je tedy důležité nalézt osobu, která může nabídnout obdobné schopnosti a přístup k práci. Při výběrovém řízení by adepti měli zhotovit zkušební výrobek, jehož kvalita by měla rozhodující vliv na jejich přijetí.

**Zaškolení:** Po výběru pracovníka by mělo následovat jeho zaškolení. Již od počátku si musí uvědomovat, na čem si firma zakládá a čím vytváří hodnotu pro zákazníka. Postupně by dostával na starost od nejjednodušších činností až po složitější. Jeho nadřízeným by v tomto ohledu byl stávající zaměstnanec a jeho úkolem by bylo zaškolení a kontrola jeho výstupu.

#### **4.4.1.4 Finanční strategie**

Doposud firma fungovala formou samofinancování. Pokud by došlo k jakékoliv potřebě nákupu nových zařízení či strojů, měla by firma sáhnout po externích zdrojích. Došlo by sice k zatížení jejího rozpočtu splátkami a úroky z eventuelního úvěru, ale při expanzi tohoto rozsahu si to firma může dovolit. Vzhledem k faktu, že tato varianta nespočívá v mohutném rozvoji hmotných zdrojů, nedošlo by až k tak velké rizikovosti.

Firemní rozpočet bude zatížen pouze jednorázovými náklady na propagaci a náklady na mzdu nového pracovníka. Z hlediska nákladů na propagaci by šlo o vyšší obnos, ale tato investice je nezbytná. Mzda pracovníka se promítne do ceny zakázky. Vzhledem k fungujícímu stávajícímu systému přidělení zodpovědnosti (jeden pracovník má na starost jednu zakázku nebo její část) by se personální změna na ceně neprojevila. Pro firmu bude tento krok znamenat zvýšení kapacity a rychlosti výroby.

#### **4.4.1.5 Zhodnocení a časový horizont**

Aspekty, na které je nutné brát ohled při volbě této strategie:

- Expanze vždy částečně znamená nejistotu.
- Rizikovou oblastí bude vyhledání a zaškolení nového pracovníka.
- Velmi důležité je zaměřit se na oddělení standardního sortimentu od luxusního.
- Při úspěšné aplikaci by postupem času mohlo dojít ke zvyšování přínosu pro majitele.
- Tato strategie představuje kombinaci rozvoje firmy s určitým stupněm jistoty.

Tato strategie se stanovuje na období dvou let. První rok představuje období pro tvorbu propagace, zavedení nového sortimentu, přijetí nového pracovníka. V rámci druhého roku by měla firma pracovat na upevnění pozice na trhu, na který zacílila novou výrobkovou řadu.

Konkurenční podstatou firmy by měla být kromě stávajících aspektů diferenciací v podobě luxusního výstupu, který zachovává specifický ráz ruční výroby.

## **4.4.2 Expanze II**

Tato strategie se zaměřuje na největší rozvoj firmy. V rámci ní by mělo dojít k uskutečnění veškerých aktivit a činnosti ze strategie Expanze I. Staví tedy na jejím obsahu a doplňuje ji. V následujícím textu budou popsány činnosti a aktivit, které je nutné uskutečnit nad rámec varianty předchozí.

### **4.4.2.1 Marketingová strategie**

Cílem této oblasti by mělo být zabezpečení maximálního zaujetí zákazníka. Pokud tedy zákazník uvažuje o sortimentu, který firma poskytuje, musí disponovat maximálním množstvím informací o jejím výstupu. K tomu by měly sloužit komunikační nástroje propagace (webové stránky a letáky). Kromě zmiňovaných by bylo vhodné zhotovit brožuru/katalog, který by detailněji představoval výstup firmy. Vzhledem k tomu, že výrobky se zhotovují dle přání zákazníka, sloužila by tato tiskovina k lepší komunikaci a představě o dovednostech firmy. Tento materiál by existoval v dvojí podobě pro každou výrobní řadu zvlášť.

Vzhledem k tomu, že z počátku by firma neměla čím naplnit katalog luxusní kolekce, existují dvě varianty, jak toto řešit. Zhotovit vizualizace několika výrobků nebo je reálně vyrobit.

### **4.4.2.2 Výrobní strategie**

Ve výrobě by mělo dojít k zásadním změnám. Zásadním krokem by byla investice do strojového vybavení dílny. Jak vychází z analýzy, firma nedisponuje strojovým zázemím pro proces dýchování. Zakoupení vybavení by tento problém řešilo. Pro proces dýchování je zapotřebí těchto strojů:

- Etážový dýchovací lis.
- Egalizační širokopásová bruska.
- Nůžky na střihání dýhy.
- Stroj na šití dýhy.

Firma disponuje pouze strojem na šití dýhy. Ostatní vybavení by bylo nutné zakoupit. Jelikož jde o velké stroje, není možné je do stávající dílny umístit. Naštěstí jeden ze společníků disponuje prostory, které by se pro tento účel daly využít. Ty se

nacházejí ve vesnici nedaleko od dílny a firma tedy nemusí řešit transporty na velkou vzdálenost.

Krok tímto směrem osvobodí firmu od závislosti na firmě I+M Čípek. Vzhledem k množství zakázek závislých na tomto procesu představuje nákup tohoto vybavení jasnou volbu. Prostřednictvím tohoto zlepšení by mělo dojít k zefektivnění výroby a k úplnému osamostatnění firmy.

#### **4.4.2.3 Personální strategie**

Ruku v ruce s předchozí strategickou variantou i při sledování této varianty by mělo dojít k rozšíření personálu. Pro firmu to znamená důležitý krok dopředu. Od systému, kdy každý pracovník vykonával veškeré výrobní aktivity, by za pomoci těchto kroků mělo dojít k určité dělbě práce. Toto rozdělení by způsobilo zefektivnění práce a zrychlení celého procesu výroby.

#### **4.4.2.4 Finanční strategie [19]**

Právě touto oblastí se nejvíce odlišují obě expanzivní teorie. Jednoznačné využití externího financování pro rozšíření vybavení dílny znamená změnu proti dřívějšímu samofinancování. Finanční rozpočet firmy bude zatížen splátkami úvěru a úroky z nich z nich plynoucími. Firma opustí bezpečnou zónu samofinancování a využije cizích zdrojů. Veškeré náklady rozpracovává samostatná kapitola. Cena zařízení, do kterého bude firma investovat, dosahuje v součtu hodnoty kolem 1 000 000 korun. Pokud by firma generovala na konci účetního období obdobný hospodářský výsledek jako doposud, bylo by možné krýt kolem 20% z firemního rozpočtu. To koresponduje s úvěrovými podmínkami bank, které jsou většinou ochotny poskytnout krytí do výše 80% z cílové částky. Přesná výše sumy se bude odlišovat dle výběru přesného typu zařízení a podmínek uzavřeného úvěru.

Podnikatelské úvěry bývají úročené osmi a více procenty, u většiny však najdete klauzuli, že výše úroku se odvíjí od cílové částky a stanovují se individuálně. Firma splňuje veškeré podmínky pro uzavření úvěru, ty se však u jednotlivých bankovních institucí liší.

#### **4.4.2.5 Zhodnocení a časový horizont**

Poslední strategická varianta spočívá v největším rozvoji firmy. Dojde k rozšíření strojového vybavení, přijetí nového zaměstnance a v neposlední řadě vzniku nové výrobní řady. Charakteristické rysy této strategie můžeme charakterizovat takto:

- Jde o nejrizikovější variantu.
- Znamená velké zatížení firemního rozpočtu a změnu finanční strategie firmy.
- Nové vybavení bude znamenat nezávislost firmy z hlediska výroby.
- Díky novému vybavení dojde k úspoře finančních zdrojů, které mohou být využity pro financování úvěru.
- Jde o dlouhodobou investici.

Tato expanzivní strategie počítá s časovým horizontem 3 let. První rok by mělo dojít k veškerým změnám (propagace, personál, stroje). Následující dva roky představují prostor pro budování pozice na trhu. I když jde o strategii na 3 roky, bude velmi záležet, na jak dlouho bude dohodnuta doba splácení úvěru. Pokud doba bude delší než toto období, jednoznačně bude ovlivňovat následující rozhodnutí.

### **4.5 Základ pro rozvoj konkurenceschopnosti**

Kromě aktivit a činností, které popisují jednotlivé strategie, je důležité zamyslet se, v čem bude spočívat konkurenční výhoda firmy. Významnou roli v této oblasti také zaujímá hodnota, kterou firma vytváří pro zákazníka a její kompetence a zdroje. Kombinace těchto faktorů by měla zajistit firmě dostatečné konkurence schopné postavení na trhu.

#### **4.5.1 Zhodnocení strategií dle hodnotového řetězce**

Obě navrhované strategie vedou k vytvoření totožné hodnoty pro zákazníka. Celkový přínos musíme rozlišovat dle jednotlivých cílových skupin:

- Zákazníci požadující precizní zpracování zakázky za přijatelnou cenu (standardní výstup firmy).
- Zákazníci s vysokými nároky na originalitu a design zakázky, kteří jsou ochotni za tyto požadavky zaplatit odpovídající cenu (nový sortiment Luxury collection).

Pro jednotlivé skupiny bude zákaznická hodnota tvořena jinými aspekty. Standardní výstup firmy se nemění, tedy i hodnota, kterou přináší, zůstane totožná jako doposud



(viz kapitola 3.4.2 Analýza hodnotového řetězce). Sortiment Luxury collection je určen pro skupinu zákazníků s jinými požadavky a hodnota, kterou přináší, by se měla lišit od standardního výstupu. Můžeme ji definovat jako: **Luxusní produkce s ojedinělým a originálním designem**. Z těchto důvodů v následujícím textu dojde k popisu tvorby pouze této nové hodnoty

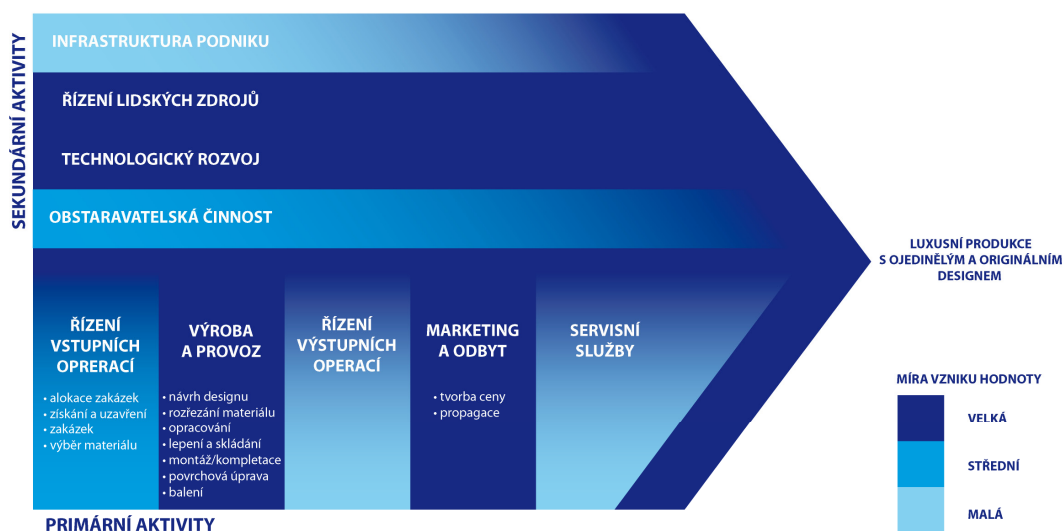
Díky expanzivním strategiím by mělo dojít ke změnám hlavně v oblasti marketingu a výroby. Z pohledu hodnotového řetězce právě tyto primární aktivity hrají významnou roli při tvorbě přidané hodnoty.

### **Výroba a provoz**

Právě v této oblasti dostávají výrobky svůj osobitý ráz. Ve výrobním procesu dochází k odlišení jednotlivého sortimentu. Pro luxusní výstup by se mělo využívat kvalitnějších materiálů a stěžejní faktor bude představovat návrh designu daného výrobku. Procesy jako opracování a skládání jednotlivých částí dosahovaly maximální preciznosti již při standardním výstupu. Výrobní oblast představovala nejdůležitější aspekt z hlediska tvorby hodnoty již v předchozím období. Z tohoto důvodu při aplikaci popisovaných strategií nedojde k tak progresivní změně, jako v oblasti marketingu. V případě volby druhé strategické varianty (Expanze II) by došlo ještě k většímu zefektivnění výrobního procesu (pořízení nového vybavení), který ovšem bude znamenat přínos více pro firmu a její vedení než pro zákazníka.

### **Marketing a odbyt**

Z marketingových aktivit vytvářela hodnotu pouze tvorba ceny. Tento faktor neztratí na svém významu, pouze bude doplněn aktivitami, které tuto oblast rozvinou. Vytvoření propagace firmy by mělo způsobit, že zákazník bude vědět, co může očekávat. Vizuální podklady (webové stránky, letáky, brožury) budou napomáhat zákazníkům představit si závěrečnou podobu zakázky a dávat možnost dozvědět se o kompletní nabídce firmy. Plně informovaný zákazník bude moci, díky těmto materiálům, rozlišit standardní výstup a luxusní kolekci. Při eventuelním zájmu může zákazník také získat informace o již zhotovených výstupech, jejich vizuální podobě a vidět jak vypadá originalita a osobitý design v podání této firmy.



**Obrázek 4.1:** Hodnotový řetězec [vlastní zpracování dle 12]

## 4.5.2 Zhodnocení na základě kompetencí a zdrojů

### 4.5.2.1 Expanze I

V případě volby této varianty dojde ke změnám v následujících oblastech zdrojů:

#### Nehmotné zdroje

Pokud firma zabezpečí propagaci své produkce, dojde k rozšíření povědomí o firmě a tím i větší informovanosti zákazníků. Rozšíření značky RICADO na nový segment trhu představuje velký potenciál. Trh luxusních výrobků je velmi osobitý, bude záležet na tom, jak firma bude navenek působit. Dobrá propagace může vést k dobrým výsledkům.

#### Lidské zdroje

Rozšířením personálu dojde ke zvětšení kapacit a tím i možnosti dělby práce v rámci dílny. Bude tak možné zároveň zhotovovat standardní výstup i luxusní zakázky. Zkušenosti a znalosti stávajících pracovníků budou předávány na nového zaměstnance a tím se bude zvyšovat jeho kvalifikace, která se projeví na efektivitě výroby.

Schopnosti a zkušenosti stávajících zaměstnanců jsou hlavním předpokladem pro tvorbu Luxusní produkce. Právě jejich nápady a zručnost by měly vdechnout novému výstupu originální ráz a design. Tento nenapodobitelný faktor by měl tvořit konkurenční výhodu firmy pro daný segment trhu a odlišovat ji od ostatních konkurentů.

## Kompetence

Základní kompetence, kterými již firma disponuje, by (díky rozvoji zdrojů) měla rozšířit nová, a to **schopnost návrhu a výroby originálních designových výrobků**.

**Tabulka 4.1:** Zhodnocení zdrojů – Expanze I  
[vlastní zpracování dle 12]

Expanze I	Zdroje a schopnosti		Hmotné	Nehmotné	Lidské zdroje	Schopnosti
	Vzácné				Pracovníci (majitelé, zaměstnanec)	
	Nenahraditelné					
	Hodnotné		Část budovy s dílnou, vybavení dílny, nákl. automobil, způsob kontroly	Firemní kultura		
	Neimitovatelné			Know-how obložkových zárubní z masivu, Pověst firmy	Zručnost a schopnost tvorby designu	System fungování firmy
	Proč nelze imitovat?	Fyzicky unikátní		Know-how obložkových zárubní z masivu		
		Časově náročné		Pověst firmy		
		Skryté			Zručnost a schopnost tvorby designu	System fungování firmy
		Ekonomicky založené				

#### **4.5.2.2 Expanze II**

Expanzivní strategie většího rozsahu staví na činnostech předchozí varianty. Hlavní rozdíl tkívá v investici do hmotných zdrojů firmy.

##### **Hmotné zdroje**

Z finančního hlediska jde o zapojení cizích zdrojů prostřednictvím úvěru. Firma tím přejde ke klasické formě finančního řízení a upustí od metody samofinancování. Díky tomuto ráznému kroku dojde k diametrální změně technického vybavení dílny. Kompletní strojové zázemí pro proces dýhování posune firmu notný kus dopředu. Tato změna znamená úsporu času a nákladů za dýhování u dodavatelské firmy (I+M Čípek). Jde o investici s dlouhodobým účinkem a návratností. Nové vybavení způsobí zvýšení konkurenceschopnosti a nezávislosti firmy. Ta díky tomu bude schopna zhotovovat zakázky rychleji a ve větším množství. Proces dýhování totiž představuje významný postup ve standardním výstupu firmy. Zákazníka tato změna nejspíše neovlivní, ovšem firma díky tomu značně zefektivní proces výroby.

Ostatní zdroje budou ovlivněny totožným způsobem jako v předcházející variantě. Dojde k rozšíření personálu a větší informovanosti zákazníků pomocí propagace. Veškeré tyto kroky směřují ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

##### **Kompetence**

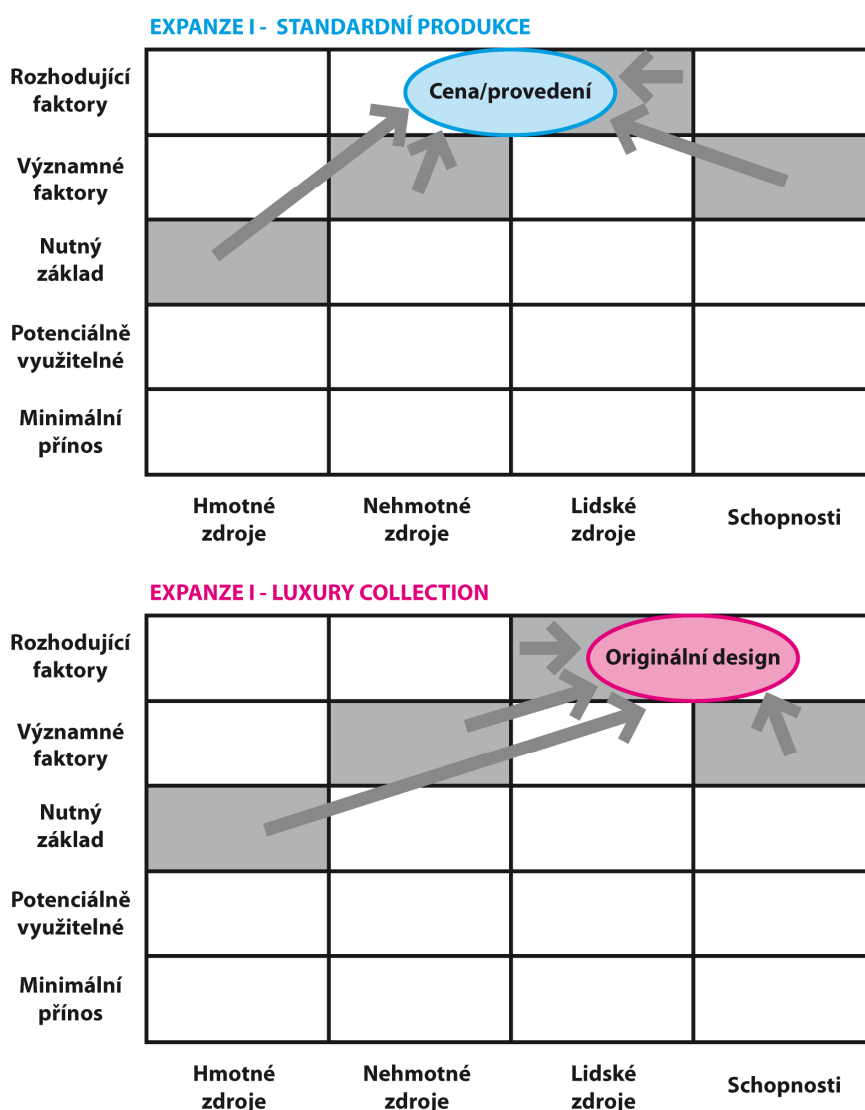
Tato strategie nezpůsobí vznik žádné nové kompetence, pouze podpoří již zmíněné. Zvláště u standardního výstupu dojde k zajištění výroby při ještě nižších nákladech. Tato strategie podporuje obě skupiny sortimentu a rozvíjí zdroje pro tvorbu základních kompetencí.

**Tabulka 4.2:** Zhodnocení zdrojů – Expanze II  
[vlastní zpracování dle 12]

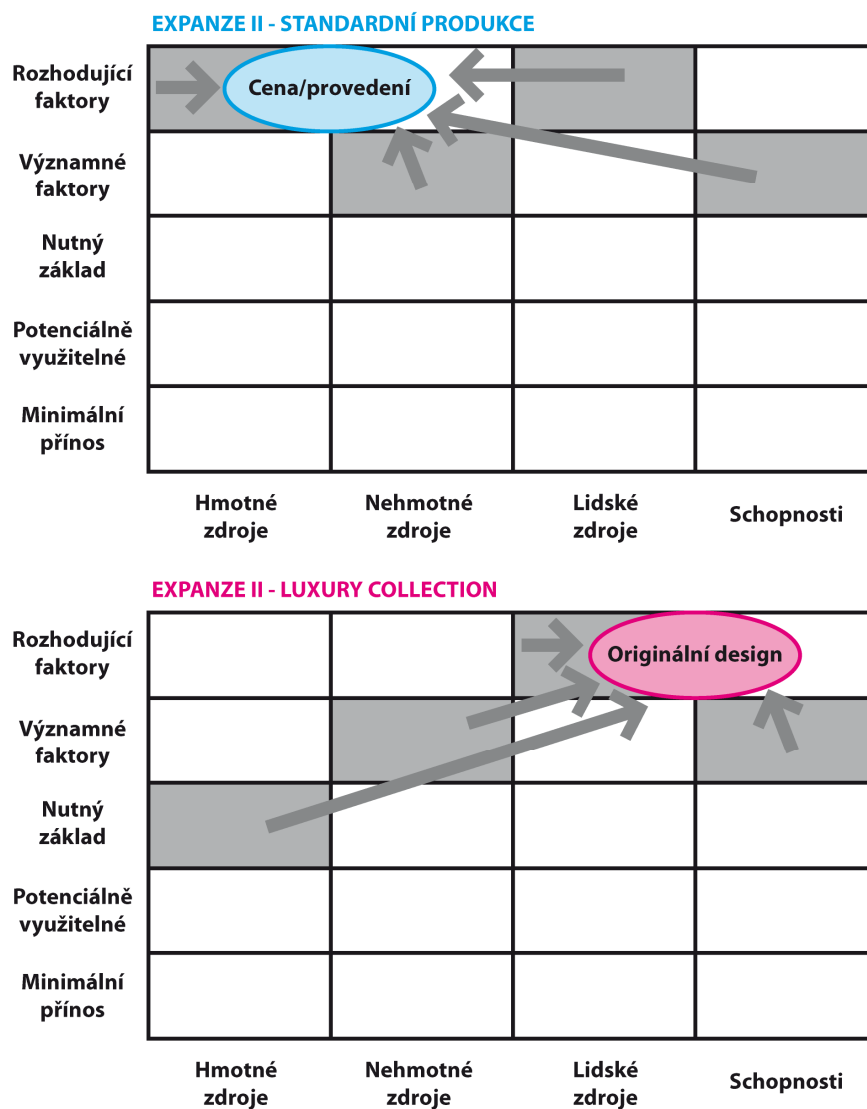
Expanze II	Zdroje a schopnosti		Hmotné	Nehmotné	Lidské zdroje	Schopnosti
	Vzácné				Pracovníci (majitelé, zaměstnanec)	
	Nenahraditelné					
	Hodnotné		Část budovy s dílnou, vybavení dílny, nové stroje pro proces dýchování, nákl. automobil, způsob kontroly	Firemní kultura		
	Neimitovatelné			Know-how obložkových zárubní z masivu, pověst firmy	Zručnost a schopnost tvorby designu	Systém fungování firmy
	Proč nelze imitovat?	Fyzicky unikátní		Know-how obložkových zárubní z masivu		
		Časově náročné		Pověst firmy		
		Skryté			Zručnost a schopnost tvorby designu	Systém fungování firmy
		Ekonomicky založené				

### 4.5.3 Zhodnocení konkurenční výhody

Pro zhodnocení konkurenční výhody vycházíme z předchozích faktorů, a to z hodnotového řetězce, kde došlo k odhalení hodnoty a ze zdrojů a kompetencí firmy. Na jejich základě došlo ke stanovení dvou hlavních konkurenčních výhod. Pro standardní produkci jde o poměr mezi cenou a provedením zakázky, u Luxury collection jde o originální design. Matice úspěchuschopnosti zobrazuje pro jednotlivé strategické varianty výhody, které budou tvořit základ konkurenceschopnosti firmy. Dále definuje vliv jednotlivých zdrojů a jejich význam. Jednoznačně ukazuje rozdíly jednotlivých strategií a změnu vlivu některých zdrojů.



**Obrázek 4.2:** Matice úspěchuschopnosti – Expanze I  
[vlastní zpracování dle 10]



**Obrázek 4.3:** Matice úspěchuschopnosti – Expanze II  
[vlastní zpracování dle 10]

## 4.6 Finanční aspekty strategií

### 4.6.1 Expanze I

Při této variantě jde o jednorázové vynaložení nákladů na propagaci a přípravu nového sortimentu výroby. V rámci propagace je nutné zhotovit webovou aplikaci pro prezentaci firmy. Cena se odvíjí od rozsahu a složitosti stránek, ale také závisí na výběru zhotovitele. I při maximalistické verzi a volbě profesionální firmy by cena neměla překročit hranici 15 000 Kč. Další potřebný komunikační nástroj reprezentují různé tiskoviny. Na zhotovení grafického návrhu a jejich vytisknutí je kalkulováno

s částkou 5 000 Kč, která by měl být dostačující. Celkové náklady propagace by tedy měly dohromady vycházet na částku 20 000 Kč. Vzhledem k tomu, že firma využívá generovaný zisk pro další rozvoj, bylo by možné z něj propagaci financovat. Při zavedení nového sortimentu bude nutné nějakým způsobem demonstrovat originální design těchto výrobků. Nejjednodušší variantou je grafická vizualizace. Cena za zhotovení by se pohybovala mezi 5 000 Kč a 10 000 Kč dle rozsahu a počtu produktů [20], [32].

Přijetí nového zaměstnance zatíží sice rozpočet firmy další mzdovou položkou ovšem při zachování způsobu rozdělení práce by díky tomu mělo dojít ke zvýšení počtu vyrobených zakázek. To povede ke zvýšení obrátu firmy a díky tomu i potencionální navýšení hospodářského výsledku.

Při úspěchu luxusní produkce by taktéž mělo dojít ke značnému navýšení zisku z důvodu diametrálního rozdílu mezi přírážkovou položkou při tvorbě ceny u standardních zakázek a u Luxury collection.

**Tabulka 4.3:** Náklady – Expanze I [20], [22], [30], [32]

<b>Expanze I</b>		
<b>Položka</b>		<b>náklady (Kč)</b>
Webové stránky		10 000–15 000
Tiskoviny – letáky (Kč)		5 000
Grafika	2000	
Tisk	3000	
Vizualizace Luxury collection		5 000–10 000
<b>Jednorázové náklady celkem</b>		<b>20 000–30 000</b>
Roční náklady na nového zaměstnance (Kč)		192 960–241 200
Mzda	144 000–180 000	
Odvody zdravotní pojištění	12 960–16 200	
Odvody sociální pojištění	36 000–45 000	
<b>Náklady celkem</b>		<b>212 960–271 200</b>

#### 4.6.2 Expanze II

Výše uvedené jednorázové náklady by se pro tuto variantu lišily v položce týkající se tiskovin. Pokud by se firma rozhodla zhotovit katalog či brožuru, navýšily by se náklady o 5 000 Kč, kdy větší část částky by byla zaplacená za grafické zpracování těchto materiálů [22], [30].



Pokud by se firma rozhodla investovat do vybavení dílny v podobě strojového zázemí pro proces dýhování, došlo by ke značným změnám ve finančním řízení firmy. Firma by získala uzavřením úvěru prostředky na pořízení požadovaného vybavení.

Celková potřebná částka se pohybuje kolem 1 000 000 Kč. Z tohoto obnosu je 20 % schopna firma krýt z vlastních zdrojů. Úvěrem by bylo financováno 800 000 Kč. Při úrokové sazbě 8 % a době splatnosti pět let by měsíční splátky vycházely na necelých 16 300 Kč. Znamenalo by to určité zatížení firemního rozpočtu, ale firma by byla schopna tyto splátky pokrýt [19], [31].

Tímto krokem by došlo ke změně struktury kapitálu firmy, změnila by se míra zadluženosti a koeficient samofinancování by se posunul do doporučených hodnot (50:50). Vhodné by bylo kontrolovat tyto ukazatele a také sledovat likviditu firmy jelikož díky splátkám a úrokům dojde k vázání určitého obnosu jejích financí. Úvěr přináší i určité výhody, úroky spadají mezi daňově uznatelné náklady a nekrátí tak firmě výsledek hospodaření.

Nové vybavení sníží náklady o částku nutnou pro zaplacení spolupráce s poskytovatelem dýhovacího zázemí (I+M Čípek). Tyto ušetřené zdroje by částečně pokryly splátky úvěru a celkově by díky této inovaci mělo dojít ke zvýšení počtu zakázek a snížení nákladu na jejich realizaci.

**Tabulka 4.4:** Náklady – Expanze II [19], [20], [22], [30], [31], [32], [34]

<b>Expanze II</b>		
<b>Položka</b>		<b>Náklady (Kč)</b>
webové stránky		10 000–15 000
tiskoviny – letáky (Kč)		5 000
Grafika	2 000	
Tisk	3 000	
Tiskoviny – brožura/katalog (Kč)		5 000
Grafika	4 000	
Tisk	1 000	
Vizualizace Luxury collection (Kč)		5 000–10 000
Etážový dýhovací lis	300 000–500 000	
Egalizační širokopásová bruska	180 000–300 000	
Nůžky na střihání dýhy	150 000–200 000	
Vlastní zdroje		200 000
Úvěr		800 000
<b>Jednorázové náklady celkem</b>		<b>655 000–1 035 000</b>
Roční náklady na nového zaměstnance (Kč)		192 960–241 200
Mzda	144 000–180 000	
Odvody zdravotní pojištění	12 960–16 200	
Odvody sociální pojištění	36 000–45 000	
<b>Náklady celkem</b>		<b>847 960–1 276 200</b>

## 4.7 Implementace strategie

Po stanovení jednotlivých variant možného postupu, přecházíme k výběru nejvhodnější z nich. V tomto momentě je nutné zvážit veškeré přínosy a negativa jednotlivých variant.

Po konzultaci s vedením firmy a důsledném rozboru došlo k volbě strategické varianty Expanze I. Firma vnímá variantu širšího rozsahu (Expanze II) za příliš rizikovou. I přes značné přínosy, které by mohla přinést, znamená značnou změnu ve stylu její činnosti. Vedení ale připouští možnost, že by tuto strategii využila v následujícím období, pokud se její expanzivní politice bude dařit a zvolená strategická varianta (Expanze I) bude úspěšná.

### **4.7.1 Hodnocení strategie dle SMART**

Metoda SMART hodnotí kvalitu zvolené strategie. Dle jednotlivých kritérií posuzuje schopnost její implementace do praxe.

#### **Konkrétnost**

Vybraná strategie stanovuje jasné cíle a popisuje aktivity a činnosti, které je nutné podniknout pro jejich splnění. Došlo také k rozpracování hlavních cílů na cíle dílčí pro snazší dosažení žádoucího výsledku. Strategie poskytuje kompletní představu o nutných změnách v jednotlivých oblastech.

#### **Měřitelnost**

Jednu měřitelnou položku představuje doba, na kterou byla strategie stanovena (2 roky). Druhou položku představují vyčíslené náklady, které přinese implementace této strategie. Můžeme také rozlišovat náklady dlouhodobé (mzda nového pracovníka) a jednorázové (náklady na propagaci) a jejich dopad na finanční výsledky firmy.

#### **Akceptovatelnost**

Strategie musí být akceptovatelná nejen pro majitele firmy ale také pro její zaměstnance. Vzhledem k faktu, že vychází z analýzy a společné představy majitelů o budoucím rozvoji firmy měla by být akceptovatelná pro všechny zainteresované strany. Co se týká zákazníků, pro ty bude aplikace strategie znamenat zvýšení přidané hodnoty a pro dodavatele znamená eventuelní větší odběr zboží (materiál).

#### **Reálnost**

Veškeré stanovené cíle korespondují s postupným vývojem firmy. Vycházejí ze stávající situace a směřují k jejímu lepšímu výstupu. Stanoveny byly na základě důkladné analýzy a měly by být reálně dosažitelné.

#### **Časová ohraničenost**

Každá strategie se stanovuje na určitý časový horizont. Expanze I kalkuluje s horizontem dvou let. Tento časový rámec jednoznačně vymezuje její působnost.

## 4.7.2 Časový plán

Při implementaci bude nutné realizovat potřebné změny. Jak vyplývá z harmonogramu činností, každá aktivita skýtá jinou časovou náročnost.

Zavedení nového sortimentu představuje dlouhodobější záležitost. Nejprve je nutné navrhnout vzorové produkty, dále zabezpečit jejich vizualizaci a pomocí propagace informovat zákazníka. Poté už záleží, jak se tyto činnosti projeví v přílivu zakázek. Standardní výstup bude probíhat mezitím beze změny.

Propagace představuje hlavní faktor pro úspěch nového sortimentu. Tedy nejprve musí dojít k navržení jednotlivých nástrojů a odsouhlasení jejich podoby majiteli firmy a následně dojde k jejich zhotovení a aplikaci.

Posledním bodem implementace je přijetí nového zaměstnance. Vzhledem k tomu, že firma považuje tento aspekt za důležitý, bylo kalkulováno s dostatečnou časovou rezervou pro jeho výběr. Při úspěšném přijetí začne doba jeho zaškolování, která je sice v harmonogramu časově ohraničena, ale dle majitelů bude probíhat nepřetržitě mnohem delší dobu.

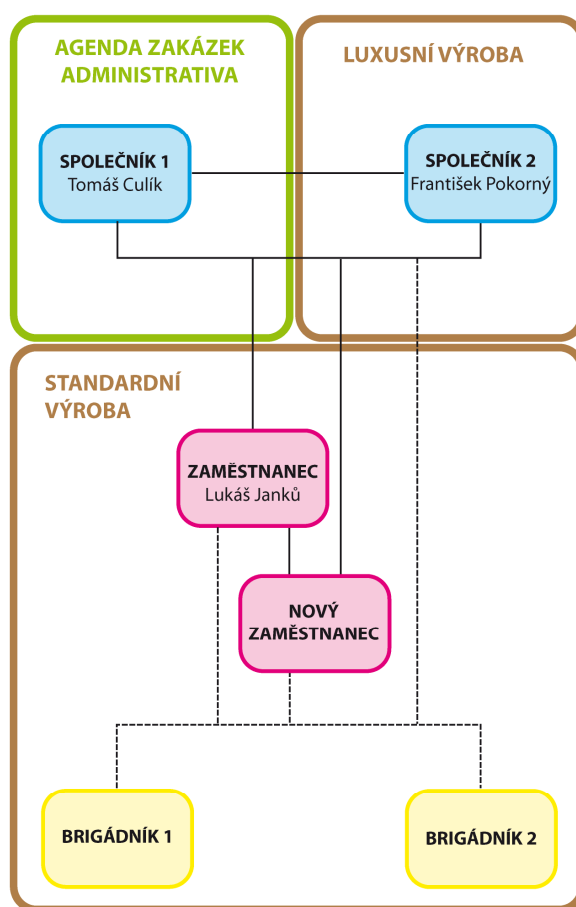
Veškeré činnosti a aktivity spolu úzce souvisí, tedy jakékoliv nedodržení stanoveného rámcového harmonogramu může způsobit zpoždění celého procesu implementace.

**Tabulka 4.5:** Harmonogram činností [vlastní zpracování]

Harmonogram činností – Expanze I													
Činnost		Měsíc											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Luxusy collection	Návrh nové kolekce												
	Zavedení na trh												
	Působení na zákazníka												
Propagace	Návrh propagace												
	Realizace propagace												
Personál	Výběr nového pracovníka												
	Zaškolení												

### 4.7.3 Organizační předpoklady

Přijetím nového zaměstnance dojde i ke změně organizační struktury firmy. Jeho činnost bude spadat pod stávajícího pracovníka. Jak již bylo zmíněno, mělo by dojít i k rozdělení kompetencí v rámci výroby (viz kapitola 4.4.1.2 Výrobní strategie). Díky těmto změnám by měla být firma schopna efektivně vyrábět oba poskytované sortimenty. Systém zodpovědnosti by měl fungovat jako doposud, pouze dojde k rozdělení druhu zakázek. Stávající zaměstnanec spolu s „nováčkem“ budou zabezpečovat standardní výstup a luxusní výroba bude v kompetenci jednoho ze společníků (František Pokorný).



**Obrázek 4.4:** Nová organizační struktura [vlastní zpracování]

#### **4.7.4 Kontrola**

V návaznosti na implementaci musí docházet ke kontrole jednotlivých činností a jejich výsledků. Tato funkce nesmí být při rozvoji firmy opomínána. Za tento proces by měli být zodpovědní majitelé.

Ruku v ruce s rozdělením kompetencí (viz kapitola 3.3.1 Popis firmy) by bylo možné rozdělit i kontrolní činnost. Veškeré aktivity týkající se zakázek a finančního chodu firmy by spadaly pod Tomáše Culíka. Zde by bylo vhodné kontrolovat přínos aplikované strategie v podobě změny finančních toků, hospodářského výsledku a počtu zakázek. Výrobní proces a veškeré aktivity s ním spojené by měl na starost druhý ze společníků František Pokorný. Jeho úkolem by bylo kontrolovat výrobní procesy, kvalitu výstupu a činnost jednotlivých zaměstnanců.

#### **4.7.5 Kritická místa realizace**

Každý projekt, plán či harmonogram má svá slabá místa. Pro tuto strategii tkví riziko v následujících aspektech. Při implementaci je důležité brát tyto faktory v úvahu.

##### **Nalezení vhodného pracovníka**

Firma považuje svoje pracovníky za nejcennější zdroj pro výrobu. Právě jejich schopnosti tvoří hodnotu pro zákazníka. Proto v případě, že firma chce rozšířit svůj personál o nového zaměstnance, existuje zde jisté riziko. Vysoké nároky, které budou při výběrovém řízení požadovány, mohou velmi zúžit okruh potencionálních adeptů. Pro firmu je důležité, aby nový zaměstnanec kromě určitých předpokladů byl schopen vnímat důležitost precizně odvedené práce. Jakékoliv zanedbání i sebemenšího detailu by se potom projevilo na celkovém výstupu firmy. Riziko tkví právě v nalezení takové osoby, která bude disponovat všemi těmito přednostmi a schopnostmi.

##### **Odlišení produkce**

Zavedení nového sortimentu přináší potencionální hrozbu, že zákazník nerozezná rozdíl mezi stávajícím výstupem a novým sortimentem. Standardní produkce je charakteristická vysokou jakostí a precizností zpracování proto je důležité značně odlišit designem a eventuelním výběrem materiálů luxusní zakázky. K tomuto by měla sloužit kvalitní propagace. Zákazník jednoznačně musí vnímat odlišnosti jednotlivých produktových řad.

### **Začátky luxusní kolekce**

V návaznosti na předchozí faktor může být obtížné zpočátku při zavedení Luxury collection získat zákazníky. Je možné, že pouhé vizualizace produkce nebudou dostačovat k jejich zaujetí. S přibývajícím počtem zhotovených luxusních zakázek by mělo dojít k eliminaci tohoto rizika. Firma se bude moci prezentovat již zhotovenými zakázkami a zákazník si bude moci produkci prohlédnout pomocí fotodokumentace.

## 5 Závěr

Předložená práce se zabývala budoucím rozvojem truhlářské firmy RICADO. Z provedených analýz jednoznačně vyplynulo, že firma si vybudovala velmi dobré postavení na trhu, kde je schopna konkurovat mnohem větším subjektům. Její kapacity jsou vytíženy na několik měsíců dopředu a to i bez jakékoliv propagace. Firma se tedy dostala do situace, ve které je vhodné řešit její další rozvoj.

Hlavním cílem práce bylo navrhnout strategii firmy. Nejprve bylo nutné stanovit směr a konkurenční charakter strategického rozvoje. Na základě výsledků analýz byla zvolena varianta expanze založená na diferenciaci firmy. Následně byly sestaveny dvě expanzivní varianty, které se liší svým rozsahem. Strategie Expanze I představuje variantu s menším rozsahem, Expanze II strategii s větším rozsahem. Došlo ke stanovení jednotlivých cílů a k popisu činností a aktivit, které je nutné uskutečnit pro jejich dosažení. Strategie jsou rozpracovány pro jednotlivé úrovně (firemní, obchodní a funkční) a došlo i k vyčíslení nákladů, které představují. Každá z nich má vymezený časový rámec své působnosti. Z obou strategií byla vybrána jako vhodnější varianta Expanze I a došlo ke stanovení časové hierarchie a k ohodnocení rizikových míst pro její implementaci.

Souhrnně práce poskytuje možné řešení vzniklé situace. Strategie byly zpracovány na základě konzultací s vedením firmy a měly by odrážet jeho požadavky a představy. V konečném důsledku bude záležet právě na majitelích firmy, zda se skutečně rozhodnou vybranou strategii implementovat. Pokud by se tak uskutečnilo, měla by firma s její pomocí dosáhnout stanovených cílů a tím i žádaného stupně rozvoje.



## 6 Použité zdroje

### Monografické zdroje

- [1] BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [2] EDERSHEIM, Elizabeth Haas; DRUCKER, Peter Ferdinand. *Management podle Druckera : odkaz zakladatele moderního managementu*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-807-2611-812.
- [3] HITT, Michael A; IRELAND, R; HOSKISSON, Robert E. *Strategic management : competitiveness and globalization : concepts*. 8th ed. Mason : South-Western Cengage Learning, c2009. Xxv, 38926. ISBN 978-032-4581-126.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- [5] KORÁB, Vojtěch; MIHALISKO, Marek. *Založení a řízení společnosti : společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- [6] KOTLER, P. *Marketing Management*. 12. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.
- [7] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. První vydání. Praha : Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1991-5.
- [8] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. První vydání. Praha : Victoria Publishing, 1994. 404 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [9] ZICH, Robert. *Rozvoj managementu jako faktoru budujícího konkurenceschopnost firmy..* 1. vydání. Brno : VUT, 2002. 32 s. Dizertační práce. ISBN 80-214-2278-5.

### Články

- [10] ZICH, R. Analysis of Company Success Potential from the Point of View of Success- ability. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2009, roč. LVII, č. 6, s. 343-349. ISSN 1211- 8516.

### Přednášky

- [11] BARTOŠ, Vojtěch. *Finanční analýza a plánování*. (přednášky). Brno : VUT, 2008.
- [12] ZICH, Robert. *Strategický management*. (přednášky). Brno : VUT, 2011.

## Internetové zdroje

[13] *Aktuálně.cz* [online]. 25. 2. 2011 [cit. 2011-05-16]. Zvýšení DPH, sazba daně z přidané hodnoty. Dostupné z WWW: <<http://wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/>>.

[14] *BusinessInfo.cz* : *Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 10. 3. 2011 [cit. 2011-05-21]. Aktuality z teritorií – Rakouská ekonomika vzrostla o 0,8 procenta. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/aktuality-z-teritorii/rakouska-ekonomika-vzrostla-o-0-8-procenta/18637/>>.

[15] *BusinessInfo.cz* : *Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 1. 5. 2011 [cit. 2011-05-16]. Souhrnná teritoriální informace. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/rakousko/1000794/>>.

[16] *Český statistický úřad* [online]. 16. 5. 2011 [cit. 2011-05-16]. Nejnovější ekonomické údaje. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>.

[17] EKONOMICKÝ PŘEHLED ČESKÉ REPUBLIKY, 2010. *Policy Brief* [online]. 6. 5. 2010, 11, [cit. 2011-05-16]. Dostupný z WWW: <[http://www.oecd.org/findDocument/0,3770,en\\_2649\\_201185\\_1\\_119696\\_1\\_4\\_1,00.html](http://www.oecd.org/findDocument/0,3770,en_2649_201185_1_119696_1_4_1,00.html)>.

[18] *Finanční noviny.cz* [online]. 23. 11. 2009, [cit. 2011-05-16]. Výše průměrné mzdy ve světě. Dostupné z WWW: <[http://www.financninoviny.cz/tema/zpravy/vyse-prumerne-mzdy-ve-svete/408848&id\\_seznam=17668](http://www.financninoviny.cz/tema/zpravy/vyse-prumerne-mzdy-ve-svete/408848&id_seznam=17668)>.

[19] *Firemní finance.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-05-16]. Investiční úvěry pro firmy a podnikatele. Dostupné z WWW: <<http://www.firemnifinance.cz/srovnani-financnich-produktu/uvery-a-hypoteky/investicni-uvery/>>.

[20] *Genes media* [online]. 2011 [cit. 2011-05-16]. Ceník modelování. Dostupné z WWW: <<http://www.vizualizace.genes.cz/cs/menu-vizualizace/cenik-3d/3d-modelovani-cenik/>>.

[21] GOLA, Petr. *Finexpert.cz* [online]. 8. 12. 2006 [cit. 2011-05-16]. Mzdy a životní úroveň v Rakousku. Dostupné z WWW: <<http://finexpert.e15.cz/mzdy-a-zivotni-uroven-v-rakousku>>.

[22] *Herbert & Theodor* [online]. 2007 [cit. 2011-05-16]. Online ceník tisku letáků a brožur. Dostupné z WWW: <<http://www.ht.cz/online-cenik-tisku-brozury.html>>.

[23] KOUKAL, Jiří. *Jirikoukal.com* : *vše je jen otázka úhlu pohledu ...* [online]. 2011 [cit. 2011-05-16]. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V MSP. Dostupné z WWW: <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/male-a-stredni-podniky/strategicke-rizeni/page12.html>>.

[24] KUČERA, Petr. *Aktuálně.cz* [online]. 8. 3. 2011 [cit. 2011-05-16]. Čekají vás změny v práci. Podívejte, co navrhuje ministr Drábek. Dostupné z WWW:

<<http://aktualne.centrum.cz/finance/grafika/2011/03/08/zakonik-prace-prehled-chystanych-zmen/>>.

[25] KUČERA, Petr. *Aktuálně.cz* [online]. 7. 12. 2010 [cit. 2011-05-16]. Jak a kdy se změni daně? Velký přehled novinek. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/finance/grafika/2010/12/07/danove-zmeny-2011-dan-z-prijmu-vyjimky-zruseni/?cid=684894>>.

[26] KUČERA, Petr. *Aktuálně.cz* [online]. 27. 4. 2011 [cit. 2011-05-16]. Konec komplikace pro OSVČ, sjednotí se čas na doplatky. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/finance/podnikani/clanek.phtml?id=685040>>.

[27] KUČERA, Petr. *Aktuálně.cz* [online]. 3. 4. 2011 [cit. 2011-05-16]. Podnikatele čeká přísnější DPH, platit má i odběratel. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/finance/podnikani/clanek.phtml?id=685877>>.

[28] *Kurzy.cz* [online]. 11. 3. 2011 [cit. 2011-05-16]. HDP 2011, vývoj hdp v ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>.

[29] *KURZY MĚN* [online]. 16. 5. 2011 [cit. 2011-05-16]. EMU – graf vývoje kurzu měny. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy-men.biz/graf-vyvoj-kurzu-15-let-emu-euro-eur>>.

[30] *LEVNÝ TISK LETÁKŮ* [online]. 2011 [cit. 2011-05-16]. Tisk jednostranného letáku A4 . Dostupné z WWW: <<http://www.levny-tisk-letaku.cz/>>.

[31] *Měšec.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-05-16]. Úvěrová a hypoteční kalkulačka - výpočet splátky. Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/kalkulacky/jaka-bude-vase-splatka-uveru/>>.

[32] *STRONGHOLM.COM* [online]. 2011 [cit. 2011-05-16]. Produkty. Dostupné z WWW: <<http://www.strongholm.com/cs/produkty/>>.

[33] *Synthesia* [online]. 2007 [cit. 2011-05-16]. Strategické obchodní jednotky - SBU. Dostupné z WWW: <<http://www.synthesia.eu/cz/Obchod/Obchodni-jednotky>>.

[34] *Šimek proficentrum* [online]. 2010 [cit. 2011-05-16]. Dřevoobráběcí stroje. Dostupné z WWW: <<http://www.simek.eu/k28-drevoobrabeci-stroje>>.

[35] *Wikipedie : Otevřená encyklopedie* [online]. 18. 2. 2011 [cit. 2011-05-16]. Malé a střední podniky. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Mal%C3%A9\\_a\\_st%C5%99edn%C3%AD\\_podniky](http://cs.wikipedia.org/wiki/Mal%C3%A9_a_st%C5%99edn%C3%AD_podniky)>.

[36] *Wikipedie : Otevřená encyklopedie* [online]. 7. 5. 2011 [cit. 2011-05-16]. Rakouské spolkové země. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Rakousk%C3%A9\\_spolkov%C3%A9\\_zem%C4%9B](http://cs.wikipedia.org/wiki/Rakousk%C3%A9_spolkov%C3%A9_zem%C4%9B)>.

## **Ostatní zdroje**

[37] Interní materiály firmy RICADO

## **7 Seznam obrázků a tabulek**

### **7.1 Seznam obrázků**

<b>Obrázek 2.1:</b> Struktura základních manažerských funkcí	14
<b>Obrázek 2.2:</b> Proces strategického řízení	17
<b>Obrázek 2.3:</b> Stekholders	19
<b>Obrázek 2.4:</b> Okolí firmy	23
<b>Obrázek 2.5:</b> Generické strategie	26
<b>Obrázek 3.1:</b> Strategická analýza	33
<b>Obrázek 3.2:</b> Organizační struktura firmy RICADO	44
<b>Obrázek 3.3:</b> Vývoj kurzu eura	46
<b>Obrázek 3.4:</b> Hodnotový řetězec – míra vzniku hodnoty	59
<b>Obrázek 3.5:</b> Hodnotový řetězec – míra ovlivnění nákladů	59
<b>Obrázek 3.6:</b> Zhodnocení dle Nové Bostonské matice	62
<b>Obrázek 3.7:</b> SWOT analýza	64
<b>Obrázek 3.8:</b> SWOT analýza – situace firmy	66
<b>Obrázek 4.1:</b> Hodnotový řetězec	82
<b>Obrázek 4.2:</b> Matice úspěchuschopnosti – Expanze I	86
<b>Obrázek 4.3:</b> Matice úspěchuschopnosti – Expanze II	87
<b>Obrázek 4.4:</b> Nová organizační struktura	93

## 7.2 Seznam tabulek

<b>Tabulka 1.1:</b> Souhrn použitých analýz.....	13
<b>Tabulka 3.1:</b> Vliv jednotlivých sil.....	41
<b>Tabulka 3.2:</b> Vliv stakeholders.....	42
<b>Tabulka 3.3:</b> RICADO – základní informace.....	43
<b>Tabulka 3.4:</b> Analýza zdrojů .....	54
<b>Tabulka 3.5:</b> Základní kompetence .....	54
<b>Tabulka 3.6:</b> Matice CR/CV – zhodnocení konkurenční výhody .....	60
<b>Tabulka 3.7:</b> SWOT analýza – situace firm .....	65
<b>Tabulka 4.1:</b> Zhodnocení zdrojů – Expanze I .....	83
<b>Tabulka 4.2:</b> Zhodnocení zdrojů – Expanze II.....	85
<b>Tabulka 4.3:</b> Náklady – Expanze I .....	88
<b>Tabulka 4.4:</b> Náklady – Expanze II.....	90
<b>Tabulka 4.5:</b> Harmonogram činností.....	92

## **8 Přílohy**

<b>Příloha 1:</b> Ukázky zhotovených zakázek firmy RICADO .....	103
---	-----

### **Příloha 1: Ukázky zhotovených zakázek firmy RICADO**

